Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 1 – Vue d'ensemble

Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 1 – Vue d'ensemble

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse suivante :
www.psc-cfp.gc.ca

N° de catalogue : SC1-2005
ISBN 0-662-69205-5

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la Commission de la fonction publique du Canada, 2005

L'honorable Liza Frulla, C.P., députée
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2004-2005.

Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Nous vous prions d'agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

La présidente,
Maria Barrados

La commissaire,
Manon Vennat

Le commissaire,
David Zussman

Énoncé de mission, de vision et de valeurs de la CFP

Mission et vision – viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiennes et des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens et les Canadiennes, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

Intégrité dans nos actes;

Justice dans nos décisions;

Respect dans nos relations;

Transparence dans nos communications.

Table des matières

Avant-propos 3

Message de la Commission 5

Résumés 15

- Chapitre 2 – Surveillance 16
- Chapitre 3 – Services 20

Annexes 23

- Annexe 1 : Décrets d'exemption 24
- Annexe 2 : Exemptions particulières 29
- Annexe 3 : Glossaire 32

Biographies 41

- Maria Barrados, présidente 42
- Manon Vennat, commissaire 43
- David Zussman, commissaire 44

Commission de la fonction publique 45

- Organigramme de la CFP 46
- Bureaux de la Commission de la fonction publique 47

Avant-propos

Avant-propos

1.1 Nous avons le plaisir de présenter le Rapport annuel 2004-2005 de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada.

1.2 Le rapport présente une évaluation du système de dotation, réalisée en fonction des renseignements que nous ont transmis les ministères et les organismes au moyen du compte rendu de leurs activités, ainsi que des connaissances acquises grâce à des enquêtes, à des études spéciales et à des sondages. Le rapport ministériel sur le rendement, qui sera présenté après le rapport annuel, énonce les objectifs stratégiques de la CFP et fait état de notre rendement, en tant qu'organisation, pour ce qui est de l'atteinte des priorités déterminées.

1.3 Le rapport porte principalement sur l'examen du rendement des organisations fédérales, en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* actuelle; il présente également le cadre de responsabilisation que nous avons élaboré en application de la nouvelle Loi, dont l'entrée en vigueur complète est prévue en décembre de cette année.

1.4 Cette année, le rapport est présenté différemment : il comporte trois chapitres distincts. Ce modèle met davantage l'accent sur le partage de nos rôles dans les domaines de la surveillance et de la prestation de services. Le chapitre 1 présente le message de la Commission, les résumés du chapitre 2, *Surveillance*, et du chapitre 3, *Services*, les annexes connexes, la biographie des commissaires, un organigramme et les bureaux de la CFP.

Message de la Commission

Message de la Commission

1.5 La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), qui s'inscrit dans le cadre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), constitue le premier grand changement législatif apporté à la gestion des ressources humaines au sein du gouvernement fédéral depuis plus de 35 ans. La nouvelle LEFP, dont l'entrée en vigueur complète est prévue pour décembre 2005, prévoit de nombreuses possibilités et de nombreux défis importants que devront relever les gestionnaires de la fonction publique, les administrateurs généraux et les administratrices générales, les organismes centraux ainsi que la Commission de la fonction publique (CFP).

1.6 D'importantes parties de la LMFP sont déjà en place, notamment les articles qui prévoient la mise en vigueur du nouveau régime des relations de travail, la création de l'École de la fonction publique du Canada ainsi que l'établissement de la nouvelle structure de gouvernance de la Commission. De nombreuses tâches ont déjà été accomplies, mais il reste encore un travail considérable à réaliser pour se préparer en vue de la mise en œuvre complète de la nouvelle LEFP.

1.7 L'exercice 2004-2005 a posé un défi de taille aux ministères et aux organismes fédéraux : ils ont dû continuer à œuvrer conformément à la LEFP actuelle, tout en se renseignant sur la nouvelle *Loi* et en se préparant à fonctionner en vertu de celle-ci.

1.8 Le Canada peut s'enorgueillir de l'excellence de sa fonction publique. Les réformes actuelles accroîtront la capacité des fonctionnaires fédéraux de relever les défis que pose la gestion des ressources humaines au 21e siècle. La nouvelle *Loi* renforce notre engagement envers la prestation de services de très grande qualité assurés par une fonction publique axée sur le mérite et l'impartialité – une fonction publique qui est vouée à l'excellence, est représentative de la diversité du Canada, exerce ses activités avec intégrité et fournit des services aux Canadiens et aux Canadiennes dans la langue officielle de leur choix.

1.9 La CFP se chargera de protéger, de façon indépendante, le système de gestion des ressources humaines axé sur le mérite et l'impartialité. Nous veillerons également à ce que la fonction publique fédérale soit caractérisée par des pratiques d'emploi justes et transparentes qui mènerontà la fonction publique envisagée dans la *Loi*.

Le déroulement de la dotation

1.10 La fonction publique fédérale est une institution diversifiée et particulièrement complexe qui dépend des milliers de fonctionnaires qui y travaillent. L'an dernier, par exemple, près de 35 000 personnes ont été embauchées à la fonction publique et plus de 46 000 mesures internes de recrutement ont été réalisées. Malgré le nombre important d'opérations de dotation, tant internes qu'externes, qui ont lieu chaque année à la fonction publique, seul un petit nombre d'entre elles sont contestées ou mises en question. Par exemple, en 2004-2005, à peine 1 223 opérations de dotation internes ont été portées en appel et 166 ont fait l'objet d'enquêtes. Une étude menée par la CFP en 1995 a révélé que, pendant les 10 années précédentes (de 1985 à 1995), moins de deux pour cent de toutes les opérations de dotation susceptibles d'appel avaient effectivement fait l'objet d'appels. Depuis, le volume d'appels est demeuré relativement stable.

1.11 Dans la majorité des cas, la dotation se fait correctement. On relève certaines exceptions, dont un certain nombre figure dans le rapport. Ces exceptions font ressortir les domaines où des améliorations sont nécessaires. Le rapport fait également état de certaines pratiques qui ne devraient pas être intégrées dans le nouveau régime. Parmi celles-ci figurent la réticence à innover ou à tirer parti de la souplesse qui existe déjà ainsi que les comportements qui minent la confiance des fonctionnaires à l'égard de l'intégrité du système.

1.12 S'il est vrai que le nombre de nouvelles recrues à la fonction publique a diminué au cours des deux dernières années, l'embauche se fait toujours principalement au sein de l'effectif occasionnel, soit les emplois étudiants, l'emploi temporaire et les emplois pour une période déterminée. Le nombre de personnes nommées pour une durée indéterminée (postes permanents) a également diminué, passant à 9 426, soit six pour cent de l'ensemble de la fonction publique qui compte 153 043 fonctionnaires employés pour une durée indéterminée (postes permanents). De ces recrues embauchées pour une durée indéterminée (postes permanents), 3 400 ont été recrutées à l'extérieur de la fonction publique, les autres étant embauchéesà partir du répertoire des personnes nommées pour une période déterminée.

1.13 Les gestionnaires nous ont fait part de la nécessité d'embaucher rapidement et du fait que le système actuel est trop rigide et contraignant pour permettre les nominations permanentes. Il n'est pas dans l'intérêt des gestionnaires d'embaucher une personne qui n'est pas en mesure d'effectuer le travail, d'autant plus qu'ils ne disposent pas toujours du budget nécessaire pour embaucher du personnel permanent. Or, l'embauche de personnel temporaire ou de personnel nommé pour une période déterminée ne correspond habituellement pas aux exigences plus sévères liées aux nominations permanentes, exigences qui visent à assurer l'accès élargi et la représentativité.

La prédominance de l'embauche du personnel occasionnel est contraire à l'accès équitable des Canadiens et des Canadiennes aux emplois dans la fonction publique et à la représentativité de la fonction publique du Canada.

1.14 Par ailleurs, des données indiquent que la voie à suivre pour obtenir un emploi permanent passe habituellement par l'effectif occasionnel. À peine 26 p. 100 des personnes embauchées provenaient de l'extérieur de la fonction publique. Les travailleuses et les travailleurs embauchés à partir de l'effectif occasionnel sont clairement avantagés lors des concours visant à doter des postes permanents. Ces personnes ont bénéficié d'un accès pri-vilégié au lieu de travail et de la possibilité de se renseigner au sujet de l'emploi et de la fonction publique avant de poser leur candidature.

1.15 Grâce au cadre que la nouvelle LEFP fournira, les gestionnaires auront plus de latitude pour faire des nominations. Selon le cadre, la planification des ressources humaines devra également être intégrée à la planification opéra-tionnelle. Nous nous attendons à ce qu'ensemble ces changements permettent l'embauche de travailleuses et de travailleurs occasionnels uniquement pour du travail occasionnel, non pour des postes permanents par des voies indirectes.

1.16 Les gestionnaires devront concerter leurs efforts afin de modifier les pratiques du passé et de se préparer à recourir à de plus grands répertoires de fonctionnaires pressentis au sein de leur organisation ou des collectivités fonctionnelles. À titre d'exemple, nous avons été découragés de constater que les ministères font très peu appel aux étudiantes et aux étudiants qui participent au Programme de recrutement postsecondaire. Celui-ci est ouvert à toutes les étudiantes canadiennes et tous les étudiants canadiens de niveau postsecondaire, qui sont présélectionnés, évalués et disponibles en vue d'un placement rapide. Un certain nombre d'initiatives sont actuellement mises en œuvre en vue d'accroître le recours au programme en l'adaptant mieux aux besoins des gestionnaires.

Pratiques nécessitant une attention particulière

1.17 Dans le cadre de la préparation en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP et compte tenu de notre obligation d'assurer une surveillance accrue, nous avons amélioré le contrôle exercé sur le système de dotation actuel et les vérifications réalisées à ce sujet. Le rapport vise, en particulier, à faire ressortir nos constatations concernant l'égalité d'accès, l'impartialité et la représentativité.

1.18 En vertu de la nouvelle *Loi*, l'accès équitable à la fonction publique, donnant lieu à un effectif représentatif et impartial, demeure un objectif clé. Nos constatations, faites dans le contexte de la LEFP actuelle, demeureront pertinentes après la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*.

1.19 Les efforts visant à rendre les emplois dans la fonction publique plus généralement accessibles à tous les Canadiens et les Canadiennes ont jusqu'ici donné peu de résultats. Les gestionnaires se sont conformés aux exigences minimales de la politique et ont effectué du recrutement à l'échelle nationale dans le cas des emplois de niveau supérieur; dans l'ensemble, toutefois, ils ont tout de même opté pour limiter les concours à certaines régions géographiques. Cette option sert à gérer un grand nombre de candidats et de candidates. Par conséquent, 19 p. 100 de tous les emplois affichés à l'extérieur et 28 p. 100 des emplois dans la région de la capitale nationale ont été dotés en fonction d'une zone nationale de sélection.

1.20 Nous cherchons des moyens d'accroître l'utilisation de la zone nationale de sélection en profitant des assouplissements qu'offre la nouvelle LEFP, en ayant recours au recrutement électronique et en rendant accessibles au grand public partout au Canada, les postes d'agent dans la région de la capitale nationale. Nous avons élaboré et mis à l'essai un prototype de système de recrutement électronique que nous mettrons à la disposition des gestionnaires. Nous comptons réaliser d'importantes avancées dans ce domaine au cours de la prochaine année.

1.21 Notre étude sur le favoritisme personnel[1] indique que les fonctionnaires fédéraux sondés estiment que le favoritisme personnel se produit en dotation. Les mesures de dotation caractérisées par l'absence de concurrence et le manque de transparence contribuent à la perception qu'ont les fonctionnaires du favoritisme personnel en dotation. Mais ils estiment que dans la mesure où elles sont respectées, les valeurs de dotation actuelles suffisent à prévenir le favoritisme personnel.

1.22 La nouvelle LEFP accordera aux gestionnaires une plus grande latitude en ce qui concerne le processus de nomination. Les gestionnaires pourront déterminer si les postes doivent être affichés et combien de candidatures doivent être examinées. Il sera crucial que le pouvoir discrétionnaire des gestionnaires respecte l'objet de la *Loi* et soit transparent pour les fonctionnaires. Cela signifie que les gestionnaires devront jouer un rôle plus actif en matière de dotation. Ils devront planifier leurs mesures de dotation et transmettre ces plans aux membres du personnel.

1. Vu que la nouvelle LEFP traite de « favoritisme personnel », cette expression est employée dans l'ensemble du rapport au lieu de « patronage bureaucratique ».

1.23 Nos travaux ont démontré que les fonctionnaires ne comptent pas sur un système comportant davantage de règles, mais sur un système plus transparent et une meilleure communication avec les gestionnaires.

1.24 Le rôle des spécialistes en ressources humaines dans ce domaine est crucial : ils doivent veiller à ce que les gestionnaires d'embauche réalisent leurs activités de ressourcement de façon à respecter le sens de la *Loi*. S'ils réalisent qu'un processus prend une tournure inappropriée, ils ont l'obligation professionnelle de remettre en question le point de vue des gestionnaires.

1.25 La représentation de trois des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, soit les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées, est la même que dans la population active dans son ensemble. S'il est vrai que la représentation des membres des minorités visibles ne cesse d'augmenter dans la fonction publique, leur disponibilité augmente également dans la population active du Canada. Par conséquent, l'écart qui existe entre leur représentation dans la fonction publique et leur disponibilité dans la population active persiste. Les initiatives spéciales visant à ce qu'une personne recrutée sur cinq soit membre des minorités visibles et entreprises dans le cadre de l'initiative Faire place au changement n'ont pas atteint les objectifs visés ni produit les résultats attendus.

1.26 Nous avons pris un certain nombre de mesures spéciales en vue d'appuyer l'embauche de membres des minorités visibles au sein du groupe de la direction. Nous avons demandé aux ministères ayant fait peu de progrès de nous fournir des plans sur la façon dont ils comptent s'améliorer. Nous avons également mis en question un certain nombre de stratégies de dotation visant le groupe de la direction.

1.27 La nouvelle LEFP permettra la délégation de presque tous nos pouvoirs en matière de dotation aux responsables des ministères et des organismes. Ceux-ci devront mettre en place des plans de gestion des ressources humaines qui feront état de la façon dont ils amélioreront la représentativité de leur organisation. Nous sommes déterminés à poursuivre notre surveillance dans ce domaine et à décrire l'évolution de la situation dans nos rapports.

À l'aube d'un nouveau régime de gestion des ressources humaines

1.28 L'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, prévue pour décembre, mènera à l'introduction d'un certain nombre de changements importants. Nous avons fourni aux gestionnaires un nouveau cadre de nomination qui présente les lignes directrices de premier plan ainsi que le nouvel instrument de délégation. Il existe aussi le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation ainsi qu'une nouvelle approche à l'égard des activités politiques. Ces cadres et l'approche seront appuyés par des guides et des outils.

1.29 Le nouveau système sera fondé sur la délégation des pouvoirs. La CFP conservera le pouvoir relatif aux nominations, mais celui-ci sera délégué, et les administrateurs généraux et les administratrices générales seront responsables de son utilisation. Dans de très rares cas, tels que le système d'administration des priorités, les administrateurs généraux et les administratrices générales devront s'adresser à nous pour obtenir une approbation préalable.

1.30 Le système actuel repose sur des règles normatives et a nécessité souvent l'intervention de la CFP. Le nouveau système, fondé sur la délégation des pouvoirs, nous permet de nous retirer de la plupart des activités. La prise de décisions opérationnelles revient aux administrateurs généraux et aux administratrices générales ainsi qu'à leur personnel.

1.31 Nous nous emploierons à faire fonctionner le système de responsabilisation, soit la responsabilisation des administrateurs généraux et des administratrices générales envers la CFP et notre propre responsabilisation envers le Parlement.

1.32 Nous renforçons actuellement nos activités de surveillance. Nous augmenterons les contrôles et les vérifications. Nous avons terminé le travail sur la description du processus de vérification et nous le communiquons actuellement aux ministères et aux organismes. De plus, nous réorganiserons l'ancienne Direction générale des recours, étant donné que nous réalisons davantage d'enquêtes et que la fonction des appels ralentit.

1.33 Nous continuerons d'aider les ministères et les organismes à comprendre la nouvelle *Loi* au cours de tous ces changements. Nous rendrons nos services d'enquête disponibles aux administrateurs généraux et aux administratrices générales et nous appuierons la formation gouvernementale.

1.34 Les importants services de recrutement pour lesquels les ministères et les organismes s'adressaient à la CFP deviendront discrétionnaires. Une direction générale distincte s'attachera à fournir des services et à devenir un *fournisseur de choix* de services de recrutement et d'évaluation. La direction générale continuera d'administrer les programmes de recrutement centraux qui sont essentiels au renouvellement de la fonction publique.

1.35 De concert avec les ministères, les organismes, l'École de la fonction publique du Canada et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, nous continuerons à nous préparer pour la transition au nouveau système.

1.36 Nous surveillons étroitement l'état de préparation du système à la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*. Nous en avons déjà beaucoup accompli, mais il reste encore beaucoup à faire. Des lignes directrices de premier plan ont été présentées et de la formation est offerte. L'élaboration de l'instrument de délégation, qui décrit les conditions à respecter par les ministères qui reçoivent des pouvoirs de dotation, achève. Par ailleurs, nous continuons de perfectionner les mesures servant à évaluer le rendement.

1.37 Nos premières évaluations ont fait ressortir l'importance de commencer la planification des ressources humaines : à partir du cadre stratégique de premier plan, élaborer des lignes directrices propres aux ministères et créer des systèmes d'information et de mesure.

1.38 D'après l'évaluation préliminaire que nous avons faite de la préparation des ministères et des organismes à la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, il faudra progresser davantage dans les domaines de la planification des ressources humaines, de l'élaboration de lignes directrices et de la gestion de l'information en matière de ressources humaines. Le besoin de professionnelles et de professionnels supplémentaires qualifiés au sein de la collectivité des ressources humaines est également manifeste, tout comme il faut s'assurer d'un meilleur soutien en ce qui concerne les systèmes informatiques, d'une meilleure formation et d'un changement de culture. En raison de l'accroissement de la délégation des pouvoirs aux ministères et aux organismes, les gestionnaires s'adresseront plus que jamais aux professionnels et professionnelles en ressources humaines pour obtenir conseils et soutien. Il est essentiel que la collectivité des ressources humaines acquière les nouvelles habiletés nécessaires et que des praticiennes et praticiens soient formés afin de pouvoir veiller à ce que la fonction publique soit composée de personnes compétentes sélectionnées conformément au principe du mérite.

1.39 La mise en œuvre de la nouvelle LEFP constituera le début d'une transformation majeure de la façon dont les postes sont dotés au sein de la fonction publique du Canada. Nous craignons toujours que cette possibilité ne soit pas maximisée. Chaque personne participant à la gestion des ressources humaines a maintenant la responsabilité de tirer parti des possibilités qui lui sont présentées par la nouvelle *Loi*. Chacun et chacune doit montrer la voie par l'exemple, en se tournant vers l'avenir et en acceptant son rôle et ses responsabilités dans le cadre du régime modernisé.

1.40 La latitude que le nouveau système accorde aux gestionnaires permettra l'élaboration de pratiques originales. Malheureusement, elle permettra également aux gestionnaires de continuer à recourir à d'anciennes pratiques et façons de procéder. Si les gestionnaires choisissent de conserver les moyens familiers inhérents à l'ancien système, une grande possibilité de changement sera perdue. Pour que le nouveau système soit couronné de succès, les gestionnaires devront se l'approprier et s'assu-rer que les nouvelles politiques sont entièrement mises en œuvre. Nous entamons une transition culturelle majeure qui nécessitera leur entière participation.

1.41 La CFP compte bien mettre la main à la pâte. Nous honorerons notre obligation envers le Parlement, qui consiste à veiller à l'intégrité du système. Nous contribuerons à la vérification du professionnalisme, de la compétence et de la représentativité de la fonction publique en place afin de servir les Canadiens et les Canadiennes, à l'heure actuelle ainsi qu'à l'avenir.

Maria Barrados, présidente
Manon Vennat, commissaire
David Zussman, commissaire

Résumés

Résumés

Chapitre 2 – Surveillance

1.42 On s'attend à ce que la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) entre pleinement en vigueur en décembre 2005. Cette nouvelle LEFP rendra le processus de dotation plus souple. En vertu de la nouvelle *Loi*, la Commission de la fonction publique (CFP) conserve le pouvoir de faire des nominations internes et externes à la fonction publique; toutefois, la *Loi* favorise la délégation de ce pouvoir aux administrateurs généraux et aux administratrices générales. Ces derniers et ces dernières à qui ce pouvoir aura été délégué pourront adapter leur système de dotation de manière à répondre aux besoins de leur organisation.

1.43 La CFP a élaboré le Cadre de nomination et une nouvelle approche à l'égard des activités politiques, en plus de publier nombre de guides et d'outils visant à aider les ministères et les organismes à s'acquitter des responsabilités qui leur sont conférées par la nouvelle *Loi*.

1.44 L'évaluation que nous faisons de la conformité des ministères et des organismes aux valeurs de dotation en 2004-2005 se fonde sur les résultats de notre travail accru en matière de surveillance.

- **Compétence** – Les gestionnaires nomment des personnes compétentes, mais la conformité doit être plus grande lorsque les exigences linguistiques ne sont pas satisfaites au moment de la nomination et que des conditions sont imposées.
- **Impartialité** – Cette année, nous n'avons trouvé aucun renseignement permettant de croire que la dotation dans la fonction publique ait été entachée de favoritisme politique; par contre, certains gestionnaires s'appuient sur un petit réseau de personnes pour trouver, attirer et promouvoir des recrues, donnant ainsi lieu à des perceptions de favoritisme personnel. Les mesures de dotation ne faisant suite à aucun concours ou marquées par le manque de transparence contribuent à alimenter la perception qu'ont les fonctionnaires du favoritisme personnel en dotation.
- **Représentativité** – On se rapproche de plus en plus d'une fonction publique représentative et à l'image de la disponibilité sur le marché du travail dans trois des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones et personnes handicapées). Ce n'est cependant pas le cas des membres des minorités visibles. De plus, dans beaucoup de ministères et d'organismes, les plans d'équité en

matière d'emploi ne correspondent pas aux plans de ressources humaines et d'activités. Cela donne lieu à des disparités entre les différentes méthodes et lignes directrices.

- **Égalité d'accès** – Les progrès ont été lents pour ce qui est de rendre les emplois de la fonction publique accessibles à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes.
- **Justice et transparence** – Les membres du personnel déplorent toujours le manque de transparence et l'injustice en dotation.
- **Souplesse et efficience** – Les gestionnaires estiment qu'il faut environ 17 semaines pour doter un poste de durée indéterminée (poste permanent) par voie de concours, et 11 semaines, sans concours.

Surveillance et responsabilisation

1.45 Suivant l'accent accru que mettra la nouvelle LEFP sur la surveillance, nous utiliserons toute une gamme d'outils pour surveiller le système de dotation. Parmi ceux-ci, mentionnons les vérifications et les enquêtes, qui nous aideront à surveiller l'intégrité du processus de dotation et à assurer l'impartialité de la fonction publique.

1.46 Dans la foulée des préparatifs en vue de la nouvelle LEFP, nous présentons des observations sur la gestion de la dotation et sur les résultats en ce qui concerne le nouveau Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de 2003-2004 et du début de 2005.

- **Gouvernance** – La grande majorité des ministères et organismes se sont dotés d'instruments de subdélégation en matière de dotation et sont à instaurer les structures de comités, les pratiques et les plans nécessaires à l'établissement des priorités et d'une orientation claire.
- **Planification** – Seulement le tiers des organisations s'appuient sur un processus de planification des ressources humaines.
- **Lignes directrices** – Moins de la moitié des organisations ont entrepris le travail d'élaboration des lignes directrices précédant la mise en œuvre de la nouvelle Loi ou assurent une surveillance adéquate de pratiques de dotation telles que le recours à l'emploi temporaire.
- **Communication** – Bien que les ministères et les organismes aient recours à de nombreuses méthodes pour diffuser l'information relative à la dotation, la transparence globale gagnerait à être améliorée.
- **Contrôle** – Des efforts supplémentaires devront être déployés au chapitre de l'application de la gestion des risques à la dotation, de l'utilisation de la gestion du rendement comme fondement à la prise de mesures correctives et de la gestion de l'information sur les ressources humaines.

1.47 En bref, les lacunes en matière de gestion de la dotation sont particulièrement apparentes dans les domaines de la planification, des lignes directrices et du contrôle.

État de préparation et défis

1.48 Au moment de rédiger le rapport, soit six mois avant l'échéance de décembre 2005, les préparatifs en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP ont progressé de manière positive; il reste cependant beaucoup à faire.

1.49 Les ministères et les organismes se heurtent à d'importants obstacles concernant la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*, compte tenu surtout de la pénurie de spécialistes qualifiés que connaît la collectivité des ressources humaines et du besoin reconnu au chapitre du soutien lié aux systèmes d'information, de la formation et du changement de culture.

Activités politiques

1.50 Au cours de la dernière année, nous avons élaboré des guides, des outils et des processus qui seront mis en œuvre en décembre 2005 dans la foulée de l'adoption d'un nouveau cadre régissant les activités politiques des fonctionnaires. Ce nouveau régime stratégique et réglementaire permettra de trouver l'équilibre entre le droit des fonctionnaires de prendre part à des activités politiques et l'obligation de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique.

Vérifications

1.51 En avril 2004, nous avons créé la Direction générale de la vérification. Depuis, le nombre de vérificateurs et de vérificatrices est passé de cinq à 23. Nous avons élaboré un plan de vérification prévoyant neuf vérifications, dont huit ont été entreprises en 2004-2005. Depuis la fin de l'exercice, trois autres vérifications ont été réalisées :

- **Vérification du Programme de la sécurité industrielle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada :** Nous avons constaté que le sous-ministre avait établi un bon cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. Par contre, le partenariat entre les gestionnaires du programme et les conseillers et conseillères en ressources humaines, qui auraient dû produire des résultats adéquats en matière de dotation, se sont révélés inefficaces. Résultat : des nominations qui ne respectent pas le principe du mérite, ni les valeurs de dotation définies par l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation. Étant donné que le sous-ministre a réagi rapidement afin de résoudre les problèmes, nous n'avons pris aucune mesure additionnelle en ce qui regarde les pouvoirs délégués.

- **Vérification de la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP) :** Nous avons constaté que les pratiques ne respectaient ni le principe du mérite, ni les valeurs inhérentes à la dotation. L'embauche se faisait selon des pratiques inacceptables, les gestionnaires se permettant de manipuler les processus de façon à embaucher des personnes choisies au préalable. La CPP n'a pas reçu les conseils appropriés de son fournisseur de service, en l'occurrence les responsables des ressources humaines du ministère du Soliciteur général (maintenant Sécurité publique et Protection civile Canada). Depuis juin 2004, un nouveau directeur exécutif a commencé à prendre des mesures afin d'instaurer un régime de dotation plus approprié. Néanmoins, nous avons soumis la CPP à certaines conditions concernant la délégation des pouvoirs de dotation et nous surveillerons de près l'évolution de la situation.

- **Vérification de la documentation des dossiers de dotation :** La documentation s'est améliorée depuis notre Étude thématique sur les valeurs en dotation : compétence et la justice que nous avions effectuée en 2002. La vérification a révélé que, dans l'ensemble, les dossiers renfermaient la plupart des documents exigés par la CFP. Par contre, dans le cas des nominations sans concours nous avons noté les mêmes préoccupations au sujet de la qualité de l'information. Les ministères et organismes conserveront sous la nouvelle *Loi*, le même défi de posséder de la documentation suffisante et appropriée afin de prouver l'application du mérite et le respect aux politiques établies par la CFP.

Enquêtes et appels (recours)

1.52 En vertu de la *Loi* actuelle, la CFP entend les appels des personnes qui n'ont pas été nommées à la suite de processus de sélection internes. Si l'appel est accueilli, nous prescrivons les mesures correctives appropriées permettant de rectifier le ou les manquements ayant eu lieu pendant le processus de sélection.

1.53 Le nombre d'appels en 2004-2005 (1 223) était sensiblement le même qu'au cours des exercices précédents. Les appels ont été accueillis dans 213 cas (17 p. 100), pour les motifs suivants :

- le jury de sélection avait mal évalué les qualifications;
- la conduite du jury de sélection était discutable (mauvaise foi, préjudice ou avantage indu);
- d'autres motifs, comme le défaut d'évaluer les qualifications et des conditions inadéquates lors de l'administration des examens.

1.54 Au cours de la même période, la CFP a reçu 695 demandes d'enquête portant sur :

- des préoccupations à propos de concours publics ou de concours internes improductifs;
- l'administration des listes d'admissibilité faisant suite à un concours;
- d'autres enjeux relatifs aux processus de sélection, comme l'examen des qualifications.

1.55 Après l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, l'actuelle Direction générale des recours se transformera graduellement. D'une direction générale traitant des enquêtes et des centaines d'appels en dotation par année qu'elle était, elle deviendra une direction générale menant des enquêtes dans les domaines suivants :

- nominations externes;
- nominations internes non déléguées à l'administrateur général ou à l'administratrice générale;
- nominations internes déléguées, à la demande de l'administrateur général ou de l'administratrice générale;
- nominations possiblement entachées d'influence politique;
- processus de nomination possiblement frauduleux;
- allégations d'activités politiques inappropriées.

Chapitre 3 – Services

1.56 En 2004-2005, la Commission de la fonction publique (CFP) a fourni des services de recrutement, d'évaluation et de ressourcement des cadres aux ministères et aux organismes fédéraux.

Recrutement

Activités d'embauche

1.57 Pour la deuxième année consécutive, la fonction publique fédérale a connu une baisse au chapitre du recrutement externe – une diminution de 11,7 p. 100 en 2004-2005 alors qu'elle était de 11,3 p. 100 en 2003-2004. Nous avons noté un recours persistant à l'embauche de fonctionnaires pour une période déterminée et pour un emploi temporaire. Ce type d'embauche représente actuellement 86,5 p. 100 de l'embauche pour une durée indéterminée (postes permanents), de l'embauche temporaire et celle pour une période déterminée, en comparaison de 85,3 p. 100 au cours du dernier exercice.

1.58 Le recrutement externe est le principal mécanisme de renouvellement de la fonction publique. Étant donné le départ à la retraite imminent des baby-boomers et le virage qui nécessitera l'embauche de travailleurs et de travailleuses du savoir, il sera important pour les ministères de prévoir leurs besoins futurs en ressources humaines. Dans le cas contraire, il pourrait être difficile de faire du recrutement en temps opportun.

Programmes de recrutement

1.59 Certaines préoccupations demeurent à propos de l'égalité d'accès aux emplois étudiants du gouvernement fédéral. En 2004-2005, la CFP a lancé deux projets pilotes dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant afin d'évaluer l'incidence du recours à une zone nationale de sélection au moment d'embaucher des étudiants et des étudiantes.

1.60 En dépit des efforts permanents pour stimuler son utilisation par les ministères et les organismes, le Programme de recrutement postsecondaire demeure sous-utilisé. Au cours de 2004-2005, 7 224 étudiantes et étudiants diplômés ont posé leur candidature pour 14 domaines de carrière. Plus de 7 000 candidates et candidats ont été présentés, mais on n'en a embauché que 446. Le nombre de candidatures est moindre en raison d'un recours plus important à la présélection en ligne et de l'absence de recrutement d'agents et d'agentes des services extérieurs cette année.

1.61 De nouveaux partenariats avec les ministères et les organismes ont donné lieu à des initiatives de recrutement sur mesure. À titre d'exemple, le programme de Recrutement de leaders en politiques vise à accroître la capacité de la collectivité de l'analyse et de l'élaboration des politiques de la fonction publique fédérale.

Initiatives de recrutement

1.62 Au cours de 2004-2005, environ 19 p. 100 de tous les emplois annoncés à l'extérieur du gouvernement, et 28 p. 100 des emplois destinés à la région de la capitale nationale l'ont été au moyen de la zone nationale de sélection (c'est-à-dire que les emplois étaient offerts à toutes les Canadiennes et tous les Canadiens qualifiés peu importe où ils et elles habitent).

1.63 Nous explorons la possibilité d'élargir encore le recours à la zone nationale de sélection en tirant parti de la marge de manœuvre que nous procure la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et la technologie et en ouvrant au grand public partout au Canada, toutes les occasions de recrutement au niveau d'agent ou d'agente pour la région de la capitale nationale.

1.64 Il faudra quelques années avant que la technologie du ressourcement électronique soit au point pour répondre aux besoins de recrutement et de dotation de la fonction publique. Entre-temps, nous généraliserons l'usage du Système de ressourcement de la fonction publique, initialement un projet pilote pour lequel on a développé une technologie à l'interne.

Ressourcement des cadres de direction (niveau EX)

1.65 L'analyse de 52 concours à l'égard des postes de cadres (EX-1 à EX-3) ouverts au public a révélé que seulement 23 p. 100 d'entre eux ont été comblés par des candidats et des candidates de l'extérieur de la fonction publique. L'analyse nous a révélé en outre qu'un certain nombre d'obstacles font qu'il est difficile pour les candidats et les candidates de l'extérieur de la fonction publique d'avoir accès aux postes de direction. Nous avons pris des mesures pour corriger le problème, par exemple en examinant la formulation des exigences des éléments « expérience » et « connaissances » en s'assurant qu'ils ne sont pas liés spécifiquement à une expérience dans la fonction publique.

Services d'évaluation

1.66 Au cours de l'année faisant l'objet du rapport, d'importants efforts ont été investis à la CFP dans l'amélioration de la procédure et des instruments d'évaluation de la langue seconde et, en particulier, du test d'interaction orale. À titre d'exemple, nous avons eu recours à d'autres méthodes d'administration du test. Ainsi une plus grande souplesse a caractérisé la « phase de préparation », et davantage de séances de rétroaction ont été mises à la disposition des professeurs et des élèves. Ces mesures ont été introduites en réponse à des préoccupations soulevées au cours de l'exercice 2004-2005 selon lesquelles le taux de succès au test d'interaction orale en français diminue et à la perception que le test était plus difficile qu'autrefois.

Annexes

Annexe 1 : Décrets d'exemption

En vertu de l'article 41 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la Commission de la fonction publique (CFP) peut, dans certaines circonstances exceptionnelles et sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil, exempter des personnes ou des postes de l'application des dispositions de la LEFP, en tout ou en partie. De tels décrets sont pris uniquement lorsque la CFP estime que l'application de ces dispositions serait difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique.

Les décrets mentionnés ci-dessous ont été pris en 2004-2005 et ont été publiés en entier dans la partie II de la *Gazette du Canada*.

La CFP est d'avis que les personnes nommées en vertu de ces décrets possèdent les qualifications nécessaires à l'exercice des fonctions du poste auquel elles ont été nommées.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste à Santé Canada (C.P. 2004-778, 7 juillet 2004)

Ce décret permet de régulariser la situation de M. S. Ansari à l'égard des normes de sélection et d'évaluation du groupe réglementation scientifique (SG).

M. S. Ansari a été nommé pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste de niveau SG-1 à Santé Canada, en 1982. Il a obtenu des promotions en 1983 et en 1990. Lors de sa participation à un processus de sélection en juillet 2001, Santé Canada a constaté que le baccalauréat étranger de M. S. Ansari n'était pas équivalent à un baccalauréat décerné au Canada. Par conséquent, il n'a jamais satisfait à la norme minimale au titre des études du groupe SG. Il est à souligner que la bonne foi de M. S. Ansari n'est nullement mise en cause.

Sa compétence lui a mérité deux promotions et plusieurs nominations intérimaires au cours des ans. Le Ministère est entièrement satisfait de son travail et a demandé à la CFP de régulariser la situation.

Le décret permet de régulariser la situation en exemptant M. S. Ansari de l'obligation de satisfaire à la norme minimale au titre des études du groupe SG que la CFP a fixée en vertu de l'article 12 de la LEFP.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste à Statistique Canada (C.P. 2004-779, 7 juillet 2004)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de mettre en œuvre une entente de règlement convenue entre M. A. Solis et Statistique Canada.

M. A. Solis a été embauché par Statistique Canada en 1990 à titre d'agent de soutien en sciences sociales (SI-1). En 2001, il a déposé une plainte devant la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP), alléguant être victime de discrimination fondée sur la race, la couleur, l'origine nationale ou ethnique et son état de personne handicapée, en contravention des articles 7 et 14 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Les parties ont convenu d'entreprendre une médiation et elles sont parvenues à une entente de règlement. L'entente a été avalisée par le statisticien en chef adjoint et approuvée par la CCDP. L'entente est sujette à l'adoption du présent décret d'exemption.

M. A. Solis est qualifié à l'égard du poste de IS-3 auquel il sera nommé.

Ce décret facilite la nomination, pour une durée indéterminée (poste permanent), de M. A. Solis en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la LEFP relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)*a)* de ladite loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste au ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences (C.P. 2004-957, 1er septembre 2004)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de régulariser la situation de M. B. Peksa en le nommant pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste de niveau 2 du groupe de l'administration des programmes (PM-2).

M. B. Peksa occupe un poste de niveau PM-2 de façon intérimaire depuis le mois de janvier 1987. Le Ministère a tenté de le nommer pour une durée indéterminée (poste permanent) en juillet 2000, mais sa nomination a fait l'objet d'appels qui ont été accueillis. Il y a eu une demande de contrôle judiciaire et la cour a statué que chacune des qualifications devait être évaluée de façon distincte. M. B. Peksa ayant échoué à l'évaluation d'une qualification, sa nomination sera révoquée. Toutefois, il a démontré au fil des années qu'il est tout à fait qualifié pour accomplir le travail.

M. B. Peksa possède un niveau d'expertise et d'expérience unique. Il exerce ses fonctions de façon pleinement satisfaisante. On estime que la formation d'un remplaçant ou d'une remplaçante prendrait au moins de trois à cinq ans.

Le décret facilite la nomination, pour une durée indéterminée (poste permanent), de M. B. Peksa en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la LEFP relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)*a*) de ladite loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste au ministère des Affaires étrangères (C.P. 2004-1327, 16 novembre 2004)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de régulariser la situation de M. A. Hausser en le renommant pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste d'agent permutant classé FS-EX-1 au ministère des Affaires étrangères.

En septembre 2001, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a lancé son concours annuel de promotion de FS-2 à FS-EX-1. Quelque 264 personnes ont posé leur candidature et 32 furent jugées qualifiées. Toutefois, la liste d'admissibilité établie ne comprenait que les noms des 27 personnes jugées les plus qualifiées. Tous les appels interjetés à l'égard de ces nominations ont été rejetés par quatre décisions.

Peu de temps après l'établissement de la liste d'admissibilité, une seconde liste a été dressée, celle-ci ne comportant que le nom de M. A. Hausser, qui était la 28e personne la plus qualifiée. Sa nomination a fait l'objet de deux appels qui ont été rejetés. Une de ces décisions d'appel a fait l'objet d'une révision judiciaire et a été confirmée en raison d'un manque d'équité procédurale. Un nouveau comité d'appel a accueilli l'appel et, conséquemment, la nomination de M. A. Hausser a été révoquée, tel que l'exige la LEFP.

Toutefois, il est à noter que ses qualifications n'ont jamais été mises en doute devant le comité d'appel. Il ne fait aucun doute que M. A. Hausser est hautement qualifié. De plus, ayant déjà été nommé à un poste de FS-EX-1, il n'a pas eu l'occasion de présenter sa candidature au concours annuel de promotion subséquent.

À la lumière de la situation générale, M. A. Hausser devrait être traité comme les 27 personnes qui ont été nommées. Ne pas le renommer serait injuste puisque ses qualifications n'ont jamais été mises en doute.

Le décret facilite la renomination, pour une durée indéterminée (poste permanent), de M. A. Hausser en exemptant sa renomination de l'application de l'article 10 de la LEFP relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)*a*) de ladite loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste au ministère de la Défense nationale (C.P. 2004-1381, 23 novembre 2004)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de régulariser la situation de M. T. Borden en le nommant pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste classé au niveau 2 du groupe gestion des finances (FI-2).

M. T. Borden est un fonctionnaire nommé pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste de niveau FI-1 au ministère de la Défense nationale. Son poste a été reclassifié au niveau FI-2. Il ne peut toutefois pas y être nommé puisqu'il ne satisfait pas à la norme minimale, au titre des études, que la CFP a fixée pour ce niveau.

M. T. Borden a poursuivi des études de son propre chef au cours des ans. Il possède plus de 30 ans d'expérience en gestion financière au sein du secteur public. Si l'on fait exception des études, il satisfait à toutes les exigences du poste de niveau FI-2. Son rendement est exceptionnel.

Le décret facilite la nomination, pour une durée indéterminée (poste permanent), de M. T. Borden en exemptant sa nomination de l'application des articles 10 et 12 de la LEFP relativement à la sélection au mérite et aux normes de sélection et d'évaluation, du paragraphe 21(1.1) de la même loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)*a*) de ladite loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption concernant l'embauche par Statistique Canada de certaines personnes nommées pour une période déterminée dans le cadre du recensement de 2006 (Règlement concernant l'emploi avec Statistique Canada dans le cadre du recensement de 2006 (C.P. 2004-1383, 23 novembre 2004)

La *Loi sur la statistique* oblige Statistique Canada à effectuer un recensement tous les cinq ans. Le prochain recensement aura lieu le 16 mai 2006. Le recensement comporte deux grandes composantes : la collecte des données et leur traitement. Statistique Canada a déjà commencé à planifier et à organiser les différentes activités essentielles à l'exécution du recensement.

L'embauche du personnel requis s'effectue selon différentes méthodes de recrutement. Ainsi, les dizaines de milliers de travailleuses et de travailleurs qui seront affectés à la collecte des données en mai 2006 seront embauchés en vertu de la *Loi sur la statistique*.

En plus des personnes embauchées pour faire la collecte de données en vertu de la *Loi sur la statistique*, environ 1 000 personnes seront nommées, en vertu de la LEFP, à des postes du groupe services des programmes et de l'administration.

Étant donné la nature temporaire de cet exercice de recrutement, le temps et les frais de formation du personnel, ainsi que les contraintes de temps inhérentes à l'exécution du recensement même, Statistique Canada est d'avis que l'embauche d'environ 1 000 personnes pour la réalisation du recensement de 2006 ne devrait pas être assujettie à toutes les dispositions de la LEFP. Ces personnes ne seront pas admissibles à des concours internes, vu que leur participation à de tels concours et leur éventuelle nomination à d'autres postes pourraient compromettre les activités de recensement.

Il est à noter que les personnes qui seront nommées en vertu du décret d'exemption et du *Règlement* verront leur nomination exemptée de l'application de LEFP, à l'exception des dispositions de celle-ci qui ont trait aux serments professionnels et d'allégeance ou à l'engagement au secret professionnel, aux activités politiques et aux irrégularités et pratiques frauduleuses dans un processus de sélection. Il est également à noter que le *Règlement* stipule que le recrutement pourra se limiter aux citoyennes et citoyens canadiens si un nombre suffisant de candidates et candidats qualifiés sont citoyennes ou citoyens canadiens.

Annexe 2 : Exemptions particulières

En plus des exemptions générales, la Commission a soustrait 26 personnes, du 1er avril 2004 au 31 mars 2005, aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée limitée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2004-288 2004.03.25	à titre amovible à compter du 1er avril 2004	Arthur J. Carty	Conseiller national des sciences auprès du premier ministre
C.P. 2004-396 2004.04.08	à titre amovible à compter du 26 avril 2004	Marie E. Fortier	Sous-ministre (Affaires intergouvernementales), Bureau du Conseil privé
C.P. 2004-398 2004.04.08	à titre amovible à compter du 10 mai 2004	Michelle d'Auray	Sous-ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
C.P. 2004-401 2004.04.08	à titre amovible à compter du 10 mai 2004	Yaprak Baltacioğlu	Sous-secrétaire du Cabinet (Opérations), Bureau du Conseil privé
C.P. 2004-403 2004.04.08	à titre amovible à compter du 14 juin 2004	Suzanne Tining	Sous-ministre déléguée des Affaires indiennes et du Nord canadien
C.P. 2004-405 2004.04.08	à titre amovible à compter du 13 avril 2004	Susan Peterson	Sous-ministre déléguée du Patrimoine canadien
C.P. 2004-411 2004.04.08	à titre amovible à compter du 1er juin 2004	Paul Michael Boothe	Sous-ministre délégué des Finances
C.P. 2004-609 2004.05.10	à titre amovible à compter du 10 mai 2004	Gordon S. Smith	Coprésident, Corps canadien

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2004-611 2004.05.10	à titre amovible à compter du 10 mai 2004	Julie Payette	Coprésidente, Corps canadien
C.P. 2004-721 2004.05.20	à titre amovible à compter du 20 mai 2004	André Juneau	Commissaire fédéral pour les Fêtes du 400e anniversaire de Québec
C.P. 2004-902 2004.08.11	à titre amovible à compter du 11 août 2004	Clifford Lincoln	Président du Groupe de travail sur l'accès aux services de télévision publics en langues tierces
C.P. 2004-904 2004.08.11	à titre amovible à compter du 11 août 2004	Roger Tassé	Membre du Groupe de travail sur l'accès aux services de télévision publics en langues tierces
C.P. 2004-906 2004.08.11	à titre amovible à compter du 11 août 2004	Anthony Cianciotta	Membre du Groupe de travail sur l'accès aux services de télévision publics en langues tierces
C.P. 2004-913 2004.08.17	à titre amovible à compter du 17 août 2004	Munir Sheikh	Sous-secrétaire du Cabinet (Examen des dépenses)
C.P. 2004-1078 2004.09.23	à titre amovible à compter du 24 septembre 2004	David Butler-Jones	Administrateur en chef de la santé publique, Agence de la santé publique du Canada
C.P. 2004-1201 2004.10.21	à titre amovible à compter du 1er novembre 2004	Kevin Lynch	Conseiller spécial auprès du ministre des Finances
C.P. 2004-1204 2004.10.21	à titre amovible à compter du 15 novembre 2004	Mark J. Carney	Sous-ministre délégué principal des Finances

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2004-1206 2004.10.21	à titre amovible à compter du 1er novembre 2004	Louis Lévesque	Sous-ministre délégué des Finances
C.P. 2004-1208 2004.10.21	à titre amovible à compter du 1er novembre 2004	Christiane Ouimet	Sous-ministre déléguée de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
C.P. 2004-1210 2004.10.21	à titre amovible à compter du 1er novembre 2004	Margaret Purdy	Conseillère spéciale auprès du sous-ministre des Transports
C.P. 2004-1461 2004.12.02	à titre amovible à compter du 20 décembre 2004	Ian C. Green	Conseiller spécial auprès du ministre de la Santé
C.P. 2004-1467 2004.12.02	à titre amovible à compter du 20 décembre 2004	Alan Nymark	Sous-ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences
C.P. 2004-1470 2004.12.02	à titre amovible à compter du 20 décembre 2004	James Lahey	Sous-ministre délégué des Affaires indiennes et du Nord canadien
C.P. 2004-1472 2004.12.02	à titre amovible à compter du 6 décembre 2004	Guy McKenzie	Administrateur général délégué du Bureau de l'infrastructure du Canada
C.P. 2004-1474 2004.12.02	à titre amovible à compter du 24 janvier 2005	François Guimont	Sous-ministre délégué des Travaux publics et des Services gouvernementaux
C.P. 2004-1476 2004.12.02	à titre amovible à compter du 20 décembre 2004	Hélène Gosselin	Sous-ministre déléguée de la Santé

Annexe 3 : Glossaire

Appel *[Appeal]* – Processus de recours dont peut se prévaloir une personne n'ayant pas été retenue pour une nomination dans le cadre d'un concours interne ou d'un processus sans concours en vertu de l'article 21 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.*

Bénéficiaire de priorité *[Priority Person]* – Personne admissible, pour une période limitée et en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou du *Règlement* connexe, devant être nommée sans concours et avant tous les autres candidats et candidates à tout poste au sein de la fonction publique pour lequel elle est qualifiée.

Cadre de nomination *[Appointment Framework]* – Approuvé par la Commission de la fonction publique le 11 mars 2005, le cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination; la délégation; la responsabilisation. Le Cadre de nomination servira de guide aux administratrices générales et aux administrateurs généraux pour créer leurs propres systèmes de dotation en fonction de leurs besoins et pour s'assurer du respect des exigences législatives et des valeurs de dotation.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) *[Staffing Management Accountability Framework (SMAF)]* – Fait partie d'une gamme de mécanismes élaborés en vue d'appuyer la responsabilisation des administrateurs généraux et des administratrices générales à l'égard de la façon dont ils et elles utilisent les pouvoirs de dotation qui leur sont délégués. Le CRGD fait mention de cinq indicateurs, soit la gouvernance, la planification, les lignes directrices, la communication et le contrôle. Ces indicateurs précisent les attentes de la Commission de la fonction publique (CFP) en ce qui a trait à un système de nomination bien géré qui produit les résultats énoncés dans la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.* Les ministères et les organismes doivent présenter chaque année un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation portant sur les indicateurs et fournissant à la CFP des renseignements dont celle-ci se sert pour évaluer le système de dotation.

Collectivité fonctionnelle *[Functional Community]* – Groupe de personnes travaillant dans le même domaine (p. ex. finances, communications, politiques, contrôle) au sein de la fonction publique fédérale, duquel naît une collaboration entre les ministères et les organismes régis par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou non en vue de répondre aux besoins de la collectivité en matière de ressources humaines. La gestion d'une telle collectivité respecte les intérêts des personnes et des ministères qui partagent

des éléments communs; elle a comme objectif d'accroître la capacité de l'effectif de la fonction publique. Les chefs des collectivités fonctionnelles ont la responsabilité de diriger des initiatives communautaires précises, telles que des occasions d'apprentissage et de perfectionnement.

Compétence *[Competency]* – Valeur de dotation de la fonction publique; fait référence à la combinaison de qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour s'acquitter de leurs tâches dans la fonction publique.

Concours générique *[Generic Competition]* – Approche permettant de doter plusieurs postes semblables dans un ou plusieurs ministères ou organismes au moyen d'un seul processus de sélection, par opposition à plusieurs processus individuels.

Concours interne *[Closed Competition]* – Concours auquel seules les personnes employées au sein de la fonction publique sont admissibles.

Concours public *[Open Competition]* – Concours auquel le public est admissible, y compris les personnes employées au sein de la fonction publique.

Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique *[Public Service Official Languages Exclusion Approval Order]* – Décret d'exclusion prévoyant les circonstances dans lesquelles une personne unilingue est soustraite aux exigences relatives à la connaissance des langues officielles d'un poste bilingue.

Dotation impérative *[Imperative Staffing]* – Nécessité, pour une personne nommée à un poste, de satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.

Dotation non impérative *[Non-imperative Staffing]* – Processus de nomination visant à doter un poste bilingue de durée indéterminée (poste permanent) que l'administrateur général ou l'administratrice générale a désigné comme ne devant pas nécessairement être occupé par une personne connaissant les deux langues officielles au moment de la nomination. Si la candidate ou le candidat retenu pour le poste ne répond pas aux exigences linguistiques relatives au poste, il ou elle doit faire la preuve de son admissibilité à des cours de langue ou démontrer que sa situation correspond aux exclusions énoncées dans le *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique*. Pour être admissible à des cours de langue, une personne doit démontrer sa capacité à acquérir la connaissance de l'usage de l'autre langue officielle pendant la période de formation permise et avant la fin de la période d'exemption de 24 mois.

Effectif occasionnel *[Contingent Workforce]* – Comprend le personnel nommé pour une période déterminée, les fonctionnaires temporaires et les personnes occupant des emplois pour étudiants. Les gestionnaires de la fonction publique fédérale font appel à cet effectif pour de nombreuses raisons, y compris la nécessité de doter des postes de façon temporaire (p. ex. lorsque des fonctionnaires sont en congé ou afin de satisfaire des besoins immédiats et inattendus en matière de ressourcement que la planification des ressources humaines ministérielles n'avait pas permis de prévoir).

Efficience *[Efficiency]* – Principe de gestion et de prestation des services qui favorise l'adoption de méthodes en matière de dotation permettant de rentabiliser les dépenses et dont l'exécution est simple, rapide et efficace.

Égalité d'accès *[Equity of Access]* – Valeur de dotation visant à favoriser l'égalité d'accès aux occasions d'emploi; les pratiques ne comportent pas de restrictions et englobent tous les groupes.

Embauche d'étudiants et d'étudiantes *[Student Hiring]* – Depuis l'entrée en vigueur du *Décret concernant les Programmes d'embauche des étudiants* et du *Règlement* connexe le 9 avril 1997, les étudiants et les étudiantes sont soustraits aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces recrues ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEFP. Pour les programmes à l'intention des étudiants et des étudiantes, aucun groupe professionnel n'est indiqué.

Emploi pour une durée indéterminée (poste permanent) *[Indeterminate Employment (permanent)]* – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas déterminée.

Emploi pour une période déterminée *[Specified-period (Term) Employment]* – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée est déterminée à l'avance.

Emploi temporaire *[Casual Employment]* – Emploi à court terme consistant à embaucher des personnes au sein de la fonction publique pour une période ne dépassant pas 90 jours civils à la fois; de plus, les fonctionnaires temporaires ne peuvent pas travailler plus de 125 jours dans un même ministère au cours d'une période de 12 mois. Aucune des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (à l'exception de celles autorisant de telles nominations) ne s'applique à ce type d'emploi.

Enquête *[Investigation]* – Enquête sur une plainte concernant une infraction présumée à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou au *Règlement* connexe en ce qui concerne des questions qui ne peuvent faire l'objet d'appels en vertu de l'article 21 de la *Loi*.

Évaluation de langue seconde *[Second Language Evaluation]* – Test linguistique utilisé par la CFP pour déterminer la connaissance de la langue seconde (officielle) de fonctionnaires ainsi que de candidates et de candidats à des postes de la fonction publique.

Faire place au changement *[Embracing Change]* – Plan d'action du gouvernement, mis sur pied en 2000, fixant un objectif-repère de « un sur cinq » (20 p. 100) pour ce qui est de l'augmentation du taux de participation des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique, visant notamment l'embauche au sein de la fonction publique avant 2003 et l'embauche dans le groupe de la direction avant 2005.

Favoritisme personnel en dotation *[Personal Favouritism in Staffing]* – Pour ce qui est du processus de dotation et de recrutement à la fonction publique fédérale, le favoritisme personnel vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un ou d'une fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, ses pouvoirs ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à : 1) une employée ou un employé actuel ou à 2) une candidate ou un candidat, en vue d'un emploi à la fonction publique, afin d'en tirer un gain personnel contraire au bien de l'organisation.

Fonctionnaire excédentaire *[Surplus Employee]* – Personne nommée pour une durée indéterminée (poste permanent) ayant été officiellement déclarée excédentaire, par écrit, par l'administrateur général ou l'administratrice générale, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert du travail ou d'une fonction vers l'extérieur de la fonction publique (initiatives concernant la diversification des modes de prestation des services).

Groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi *[Employment Equity Designated Groups]* – Selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ces groupes sont les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Les données au sujet des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles sont acquises en comparant les données sur les fonctionnaires avec celles de la banque de données sur l'équité en matière d'emploi de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Les données sur les femmes sont tirées du système de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Impartialité *[Non-Partisanship]* – Valeur de dotation de la fonction publique visant à faire en sorte que les fonctionnaires soient nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou personnel.

IPEX – Identification de parcours de perfectionnement au niveau EX. Il s'agit du nouvel outil de la CFP à l'intention des gestionnaires intermédiaires qui envisagent de poser leur candidature à des postes de cadre supérieur. IPEX est une série d'instruments d'évaluation conçus pour fournir une description complète des points forts d'une personne en matière de leadership ainsi que des domaines dans lesquels elle a besoin de perfectionnement.

Justice *[Fairness]* – Valeur de dotation de la fonction publique consistant à s'assurer que les décisions sont prises objectivement, sans favoritisme politique ou personnel; les pratiques témoignent du traitement juste des fonctionnaires ainsi que des candidats et candidates.

Mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes *[Student Bridging]* – Mécanisme qui permet aux gestionnaires d'embaucher des personnes ayant récemment obtenu un diplôme d'études postsecondaires. Pour être admissibles au processus d'intégration, les étudiantes et étudiants doivent avoir terminé un programme d'études au cours des 18 derniers mois, avoir déjà travaillé dans la fonction publique, dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou du Programme de stages d'enseignement coopératif (Coop) et d'internat, et être qualifiés.

Mérite *[Merit]* – Selon la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle, le mérite porte sur l'application des valeurs lors de la prise de mesures de dotation. Aucune définition officielle n'existe en ce qui concerne ce terme. (Voir *mérite individuel* et *mérite relatif*). Selon la nouvelle LEFP, le mérite comporte deux aspects. En premier lieu, toutes les personnes nommées doivent posséder les qualifications essentielles, qui comprennent la connaissance des langues officielles. En second lieu, le ou la gestionnaire (ou une autre personne déléguée par l'administrateur général ou l'administratrice générale) pourra tenir compte de ce qui suit :

- les qualifications qui sont considérées comme des atouts pour le travail, que ce soit actuellement ou à l'avenir;
- toutes les exigences opérationnelles et tous les besoins organisationnels actuels ou futurs qu'il ou elle a relevés;
- les besoins actuels et futurs de la fonction publique, tels qu'ils ont été déterminés par l'Employeur, pour prendre des décisions relatives aux besoins de l'organisation.

Mérite individuel *[Individual Merit]* – Une personne est évaluée et jugée qualifiée pour une nomination sans être comparée à d'autres. Les nominations selon le mérite individuel ne peuvent être faites que dans les circonstances décrites dans le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique.

Mérite relatif *[Relative Merit]* – Une personne est évaluée par rapport à d'autres, jugée compétente pour un poste et classée selon son mérite.

Nomination intérimaire *[Acting Appointment]* – Affectation temporaire d'un membre du personnel aux fonctions d'un poste de niveau supérieur (c.-à-d. un poste ayant un taux de traitement maximal qui constituerait une promotion). Seules les nominations intérimaires de plus de quatre mois sont signalées.

Organismes distincts *[Separate Agencies]* – Organismes énumérés à l'Annexe V de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ils sont des employeurs indépendants au sein de la fonction publique élargie et ont habituellement leurs propres systèmes de dotation.

Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) *[Accelerated Economist Training Program (AETP)]* – Programme de deux ans offert dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire, maintenant géré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, orienté vers les étudiantes et étudiants en économie et en politique publique. Le PFAE offre aux candidates et aux candidats possédant une maîtrise dans n'importe quelle discipline la possibilité de travailler aux côtés des principaux décideurs du pays à l'élaboration des politiques à caractère social, économique et international.

Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs *[Accelerated Executive Development Program]* – Programme de perfectionnement géré par l'Agence de gestion des ressources humaines du Canada qui a pour objectif de cerner un groupe représentatif de cadres des niveaux EX-1 à EX-3 qui démontrent un fort potentiel en matière de leadership et pourraient devenir sous-ministres adjoints ou sous-ministres adjointes, puis d'investir dans leur perfectionnement et leur avancement.

Programme de recrutement des leaders en politiques *[Recruitment of Policy Leaders Program]* – Programme qui cible et recrute des diplômés et diplômées d'excellence pour la fonction publique du Canada. Il tient compte des qualifications universitaires et professionnelles supérieures des candidates et candidats afin de recruter des analystes des politiques qui assumeront des responsabilités de haut niveau.

Programme de recrutement postsecondaire *[Post-Secondary Recruitment Program]* – Programme conçu pour permettre aux ministères et aux organismes de recruter des personnes ayant récemment obtenu leur diplôme universitaire pour doter des postes d'entrée tout au long de l'année.

Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat *[Co-operative Education/Internship Program]* – Programme visant à permettre à des étudiantes et étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir une expérience de travail pratique et pertinente au sein de la fonction publique pouvant les aider à satisfaire les exigences de leur programme d'études.

Programme de stagiaires en gestion *[Management Trainee Program]* – Programme faisant partie du Programme de recrutement postsecondaire, aujourd'hui géré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, qui permet de recruter et de former des diplômées et diplômés universitaires récents dans une vaste gamme de domaines.

Programme des adjoints de recherche *[Research Affiliate Program]* – Programme de recrutement spécialement conçu pour permettre aux étudiantes et étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir de l'expérience en recherche appliquée (conception, réalisation et évaluation) lorsqu'ils et elles ont besoin de ces connaissances et habiletés pour obtenir leur diplôme.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) *[Federal Student Work Experience Program (FSWEP)]* – Mécanisme de base au moyen duquel les ministères et les organismes du gouvernement fédéral recrutent chaque année des étudiantes et étudiants pour quelque 7 000 emplois temporaires pour étudiants. Le PFETE accorde aux personnes qui fréquentent à plein temps les écoles secondaires, cégeps, collèges, écoles techniques ou universités une excellente occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir de l'expérience, tout en améliorant leurs compétences et leur aptitude à l'emploi.

Promotion *[Promotion]* – Nomination d'un ou d'une fonctionnaire à un poste de niveau plus élevé dont le taux de traitement maximal dépasse celui du poste qu'il occupait d'un montant égal ou supérieur à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 p. 100 du taux de traitement maximal du poste antérieur.

Rayons *[Radii]* – L'utilisation de rayons délimitant un périmètre pour définir les zones de sélection consiste à établir un rayon d'un certain nombre de kilomètres à partir d'un lieu de travail. La distance minimale servant à définir une zone locale de sélection est fondée sur la distance moyenne parcourue pour se rendre au travail dans une région, selon le recensement.

Répertoire de préqualification (RPQ) *[Pre-Qualified Pool (PQP)]* – Répertoire de candidates et de candidats ayant été entièrement évalués et jugés qualifiés. Un RPQ constitue un mécanisme de dotation efficace, tant pour les candidats et candidates que pour les gestionnaires, étant donné qu'il s'agit d'une liste de personnes ayant été rigoureusement évaluées en fonction des exigences relatives à un poste ou à des postes semblables de mêmes groupe et niveau professionnels.

Représentativité *[Representativeness]* – Valeur de dotation visant à s'assurer que l'effectif de la fonction publique fédérale est représentatif de celui du marché du travail au Canada.

Ressourcement *[Resourcing]* – Comprend à la fois la dotation et le recrutement. La **dotation** *[Staffing]* est le processus d'embauche de personnes à l'intérieur de la fonction publique. Le **recrutement** *[Recruitment]* est le processus d'embauche de recrues à l'extérieur de la fonction publique.

Ressourcement électronique *[E-resourcing]* – Utilisation des technologies pour présélectionner électroniquement un grand nombre de candidatures afin de surmonter l'un des principaux obstacles (la gestion des volumes) engendrés par le fait de rendre les emplois de la fonction publique disponibles à l'échelle nationale. Le ressourcement comprend à la fois le recrutement (à l'extérieur de la fonction publique) et la dotation (dans la fonction publique).

SELEX – Simulations pour la sélection des EX. Il s'agit de l'instrument utilisé par la CFP pour évaluer les compétences clés en leadership afin de s'assurer du rendement efficace des titulaires des postes de direction.

Souplesse *[Flexibility]* – Principe de gestion et de prestation des services qui favorise l'adoption de méthodes de dotation adaptées aux besoins particuliers d'un ministère ou d'un organisme.

Système de ressourcement de la fonction publique *[Public Service Resourcing System]* – Prototype de système conçu pour évaluer la capacité des technologies à présélectionner un grand nombre de candidatures, en prévision de l'accroissement de l'utilisation de la zone nationale de sélection.

Test d'interaction orale *[Oral Interaction Test]* – Test visant à évaluer la capacité d'un candidat ou d'une candidate à comprendre et à parler sa seconde langue officielle dans un contexte lié au travail. Le test prend la forme d'une conversation avec un évaluateur ou une évaluatrice portant sur des questions relatives au travail et dure environ 30 minutes.

Transparence *[Transparency]* – Valeur de dotation de la fonction publique visant une communication franche avec les fonctionnaires ainsi que les candidats et candidates au sujet des pratiques et des décisions en matière de dotation.

Valeurs et principes de dotation *[Staffing Values and Principles]* – Les valeurs liées aux résultats sont la compétence, l'impartialité et la représentativité. Les valeurs touchant les processus sont la justice, l'équité et la transparence. Les principes de gestion et de prestation des services sont la souplesse et l'efficience.

Vérification *[Audit]* – Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à une évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Zone de sélection *[Area of Selection]* – Caractéristiques géographiques, professionnelles et organisationnelles auxquelles doivent se conformer les candidates et candidats éventuels pour être admissibles à une nomination au sein de la fonction publique fédérale. Dans un processus sans concours, la zone de sélection détermine qui bénéficie du droit d'appel.

Zone nationale de sélection *[National Area of Selection]* – Résultat de l'abolition des critères géographiques auxquels devaient satisfaire les candidates et candidats éventuels pour être admissibles à des postes dans la fonction publique.

Biographies

Maria Barrados, présidente

Madame Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était la vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis le mois de décembre 1993.

Sociologue de formation, madame Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

Madame Barrados est également engagée dans sa collectivité. Elle est membre de l'Armée du salut d'Ottawa et du *Grace Manor* d'Ottawa. Elle a également oeuvré au cours des dernières années à l'Hôpital d'Ottawa en tant que membre du conseil d'administration et présidente du comité chargé de la surveillance de la qualité et du comité des finances du comité directeur.

Madame Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

Madame Barrados est mariée et mère d'une fille. Elle est née aux Pays-Bas, est citoyenne du Canada et demeure à Ottawa.

Manon Vennat, commissaire

Le 10 juin 2004, madame Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Madame Vennat, avocate de profession, était, jusqu'au 30 septembre 2004, présidente du conseil de Spencer Stuart (Montréal), société internationale spécialisée dans la recherche de cadres. Elle a ensuite lancé son propre cabinet d'experts-conseils, Manon Vennat et associés.

En 1966, madame Vennat s'est jointe à la Compagnie des Jeunes Canadiens comme adjointe au directeur général et directeur du contentieux. Avant de fonder le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal, où elle a exercé les fonctions de directrice générale jusqu'en 1980, elle a occupé divers postes au gouvernement fédéral. Elle a aussi représenté le secteur privé dans des dossiers traitant de questions de droits et de règlements à Québec et à Ottawa et elle a participé à divers groupes de travail et comités consultatifs.

Madame Vennat est présentement présidente du conseil d'administration du Musée McCord d'histoire canadienne et elle est gouverneure émérite de l'université McGill. Elle a été membre du Forum des politiques publiques, où elle a été honorée en 2001 en reconnaissance de sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques au Canada.

Avant de se joindre à la société Spencer Stuart en 1986, madame Vennat était vice-présidente à l'administration, directrice des services juridiques et secrétaire du conseil d'administration à la société *AES Data*. Elle est titulaire d'un doctorat (honoris causa) de l'université d'Ottawa. Elle est membre du Barreau du Québec et de l'Ordre du Canada.

David Zussman, commissaire

Le 10 juin 2004, monsieur David Zussman a été confirmé dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Au cours de sa carrière, monsieur Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été étroitement lié à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années. Entre autres, en 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu. En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint au Cabinet, Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales.

En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'à ce qu'il entre au service d'*EKOS Research Associates Inc.* en 2003. Actuellement, il agit en qualité de vice-président et chef des opérations d'EKOS.

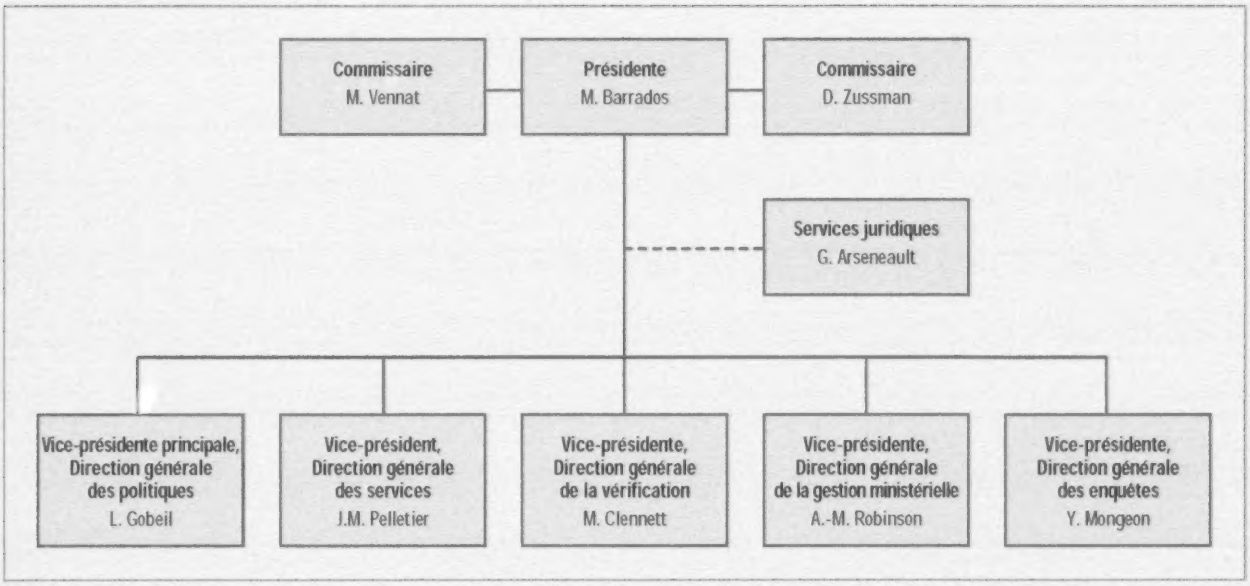
Monsieur Zussman a exercé de nombreuses fonctions à l'Université d'Ottawa. Il a occupé le poste de doyen adjoint et associé des programmes de deuxième et troisième cycles (École de gestion) et de doyen de l'École de gestion, de 1988 à 1992. Pendant cette période, il était professeur d'administration et de politique publique et a enseigné dans le cadre du programme de MBA pour cadres jusqu'en 2004. Il est également professeur auxiliaire à l'Université de Canberra (Australie).

Monsieur Zussman a publié des articles et des livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada et The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. Il rédige une chronique mensuelle sur la politique publique dans l'*Ottawa Citizen*.

Monsieur Zussman est membre de nombreux comités consultatifs et conseils d'administration dans les secteurs public et privé. En 2003, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l'APEX) lui a décerné le prix « Mention de service public ».

Commission de la fonction publique

Organigramme de la CFP



Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet
Site Web ministériel de la CFP : **www.psc-cfp.gc.ca**
Site de recrutement de la CFP : **emplois.gc.ca**
Courriel : **infocom@psc-cfp.gc.ca**

Administration centrale
L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Bureaux régionaux

Halifax
1505, rue Barrington, 17e étage Sud
C.P. 1664, CPC
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3
Renseignements : (902) 426-2171
Télécopieur : (902) 426-7277

Montréal
200, boulevard René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4
Renseignements : 1 800 645-5605
Télécopieur : (514) 496-2404
ATS : 1 800 532-9397

Capitale nationale et Est de l'Ontario
66, rue Slater, 3e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 1 800 645-5605
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : 1 800 532-9397

Toronto
1, rue Front Ouest, 6e étage
Toronto (Ontario) M5J 2X5
Renseignements : (416) 973-3131/
1 800 387-0776
ATS : (416) 973-2269
Télécopieur : (416) 973-1883
Infotel : 1 800 645-5605
ATS : 1 800 532-9397
Courriel : psctor@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : (204) 983-2486/
1 800 645-5605
Télécopieur : (204) 983-8188
ATS : 1 800 532-9397

Edmonton
9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3
Renseignements : (780) 495-6134/
1 800 645-5605
Télécopieur : (780) 495-3145
ATS : 1 800 532-9397

Vancouver
757, rue West Hastings, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3M2
Renseignements : (604) 666-7026/
1 800 645-5605
Télécopieur : (604) 666-6808
ATS : 1 800 532-9397

Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 2 – Surveillance

Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 2 – Surveillance

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse suivante :
www.psc-cfp.gc.ca

N° de catalogue : SC1-2005
ISBN 0-662-69205-5

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la
Commission de la fonction publique du Canada, 2005

Table des matières

Résumé 3

Introduction 9

Le système de dotation actuel 15
- Introduction 16
- La compétence : valeur liée aux résultats 17
- L'impartialité : valeur liée aux résultats 21
- La représentativité : valeur liée aux résultats 25
- L'égalité d'accès : valeur liée aux processus 31
- La justice et la transparence : valeurs liées aux processus 36
- La souplesse et l'efficience : principes de gestion et de prestation des services 41

La dotation du point de vue du cadre de gestion 45
- Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation 46
- Les résultats cette année 47

État de préparation de la fonction publique en vue de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* 53
- Préparatifs en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP 54
- Évaluation de l'état de préparation des ministères et des organismes 55
- Organismes distincts 58

Activités politiques 59
- Activités politiques en vertu de la nouvelle LEFP 60

La CFP : Mise en œuvre de notre rôle de surveillance 63
- L'accent sur les vérifications 64
- L'accent sur les enquêtes et les appels 67
- Exemples d'enquêtes tenues en 2004-2005 71

Annexes 73
- Annexe 1 : Attentes à l'égard du rendement – Valeurs et principes de dotation 74
- Annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire 80
- Annexe 3 : Ministères et organismes qui ont produit un rapport en 2003-2004 90

Résumé

Résumé

2.1 On s'attend à ce que la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) entre pleinement en vigueur en décembre 2005. Cette nouvelle LEFP rendra le processus de dotation plus souple. En vertu de la nouvelle *Loi*, la Commission de la fonction publique (CFP) conserve le pouvoir de faire des nominations internes et externes à la fonction publique; toutefois, la *Loi* favorise la délégation de ce pouvoir aux administrateurs généraux et aux administratrices générales. Ces derniers et ces dernières à qui ce pouvoir aura été délégué pourront adapter leur système de dotation de manière à répondre aux besoins de leur organisation.

2.2 La CFP a élaboré le Cadre de nomination et une nouvelle approche à l'égard des activités politiques, en plus de publier nombre de guides et d'outils visant à aider les ministères et les organismes à s'acquitter des responsabilités qui leur sont conférées par la nouvelle *Loi*.

2.3 L'évaluation que nous faisons de la conformité des ministères et des organismes aux valeurs de dotation en 2004-2005 se fonde sur les résultats de notre travail accru en matière de surveillance.

- **Compétence** – Les gestionnaires nomment des personnes compétentes, mais la conformité doit être plus grande lorsque les exigences linguistiques ne sont pas satisfaites au moment de la nomination et que des conditions sont imposées.
- **Impartialité** – Cette année, nous n'avons trouvé aucun renseignement permettant de croire que la dotation dans la fonction publique ait été entachée de favoritisme politique; par contre, certains gestionnaires s'appuient sur un petit réseau de personnes pour trouver, attirer et promouvoir des recrues, donnant ainsi lieu à des perceptions de favoritisme personnel[1]. Les mesures de dotation ne faisant suite à aucun concours ou marquées par le manque de transparence contribuent à alimenter la perception qu'ont les fonctionnaires du favoritisme personnel.
- **Représentativité** – On se rapproche de plus en plus d'une fonction publique représentative et à l'image de la disponibilité sur le marché du travail dans trois des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones et personnes handicapées). Ce n'est cependant pas le cas des membres des minorités visibles. De plus, dans beaucoup de ministères et d'organismes, les plans d'équité

1 Vu que la nouvelle LEFP traite de « favoritisme personnel », cette expression est employée dans l'ensemble du rapport au lieu de « favoritisme bureaucratique ».

en matière d'emploi ne correspondent pas aux plans de ressources humaines et d'activités. Cela donne lieu à des disparités entre les différentes méthodes et lignes directrices.

- **Égalité d'accès** – Les progrès ont été lents pour ce qui est de rendre les emplois de la fonction publique accessibles à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes.
- **Justice et transparence** – Les membres du personnel déplorent toujours le manque de transparence et l'injustice en dotation.
- **Souplesse et efficience** – Les gestionnaires estiment qu'il faut environ 17 semaines pour doter un poste de durée indéterminée (poste permanent) par voie de concours, et 11 semaines, sans concours.

Surveillance et responsabilisation

2.4 Suivant l'accent accru que mettra la nouvelle LEFP sur la surveillance, nous utiliserons toute une gamme d'outils pour surveiller le système de dotation. Parmi ceux-ci, mentionnons les vérifications et les enquêtes, qui nous aideront à surveiller l'intégrité du processus de dotation et à assurer l'impartialité de la fonction publique.

2.5 Dans la foulée des préparatifs en vue de la nouvelle LEFP, nous présentons des observations sur la gestion de la dotation et sur les résultats en ce qui concerne le nouveau Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de 2003-2004 et du début de 2005.

- **Gouvernance** – La grande majorité des ministères et organismes se sont dotés d'instruments de subdélégation en matière de dotation et sont à instaurer les structures de comités, les pratiques et les plans nécessaires à l'établissement des priorités et d'une orientation claire.
- **Planification** – Seulement le tiers des organisations s'appuient sur un processus de planification des ressources humaines.
- **Lignes directrices** – Moins de la moitié des organisations ont entrepris le travail d'élaboration des lignes directrices précédant la mise en œuvre de la nouvelle *Loi* ou assurent une surveillance adéquate de pratiques de dotation telles que le recours à l'emploi temporaire.
- **Communication** – Bien que les ministères et les organismes aient recours à de nombreuses méthodes pour diffuser l'information relative à la dotation, la transparence globale gagnerait à être améliorée.
- **Contrôle** – Des efforts supplémentaires devront être déployés au chapitre de l'application de la gestion des risques à la dotation, de l'utilisation de la gestion du rendement comme fondement à la prise de mesures correctives et de la gestion de l'information sur les ressources humaines.

2.6 En bref, les lacunes en matière de gestion de la dotation sont particulièrement apparentes dans les domaines de la planification, des lignes directrices et du contrôle.

État de préparation et défis

2.7 Au moment de rédiger le rapport, soit six mois avant l'échéance de décembre 2005, les préparatifs en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP ont progressé de manière positive; il reste cependant beaucoup à faire.

2.8 Les ministères et les organismes se heurtent à d'importants obstacles concernant la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*, compte tenu surtout de la pénurie de spécialistes qualifiés que connaît la collectivité des ressources humaines et du besoin reconnu au chapitre du soutien lié aux systèmes d'information, de la formation et du changement de culture.

Activités politiques

2.9 Au cours de la dernière année, nous avons élaboré des guides, des outils et des processus qui seront mis en œuvre en décembre 2005 dans la foulée de l'adoption d'un nouveau cadre régissant les activités politiques des fonctionnaires. Ce nouveau régime stratégique et réglementaire permettra de trouver l'équilibre entre le droit des fonctionnaires de prendre part à des activités politiques et l'obligation de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique.

Vérifications

2.10 En avril 2004, nous avons créé la Direction générale de la vérification. Depuis, le nombre de vérificateurs et de vérificatrices est passé de cinq à 23. Nous avons élaboré un plan de vérification prévoyant neuf vérifications, dont huit ont été entreprises en 2004-2005. Depuis la fin de l'exercice, trois autres vérifications ont été réalisées :

- **Vérification du Programme de la sécurité industrielle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada :** Nous avons constaté que le sous-ministre avait établi un bon cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. Par contre, le partenariat entre les gestionnaires du programme et les conseillers et conseillères en ressources humaines, qui auraient dû produire des résultats adéquats en matière de dotation, se sont révélés inefficaces. Résultat : des nominations qui ne respectent pas le principe du mérite, ni les valeurs de dotation définies par l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation. Étant donné que le sous-ministre a réagi rapidement afin de résoudre les problèmes, nous n'avons pris aucune mesure additionnelle en ce qui regarde les pouvoirs délégués.

- **Vérification de la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP) :** Nous avons constaté que les pratiques ne respectaient ni le principe du mérite, ni les valeurs inhérentes à la dotation. L'embauche se faisait selon des pratiques inacceptables, les gestionnaires se permettant de manipuler les processus de façon à embaucher des personnes choisies au préalable. La CPP n'a pas reçu les conseils appropriés de son fournisseur de service, en l'occurrence les responsables des ressources humaines du ministère du Soliciteur général (maintenant Sécurité publique et Protection civile Canada). Depuis juin 2004, un nouveau directeur exécutif a commencé à prendre des mesures afin d'instaurer un régime de dotation plus approprié. Néanmoins, nous avons soumis la CPP à certaines conditions concernant la délégation des pouvoirs de dotation et nous surveillerons de près l'évolution de la situation.
- **Vérification de la documentation des dossiers de dotation :** La documentation s'est améliorée depuis notre Étude thématique sur les valeurs en dotation : compétence et la justice que nous avions effectuée en 2002. La vérification a révélé que, dans l'ensemble, les dossiers renfermaient la plupart des documents exigés par la CFP. Par contre, dans le cas des nominations sans concours nous avons noté les mêmes préoccupations au sujet de la qualité de l'information. Les ministères et organismes conserveront sous la nouvelle Loi, le même défi de posséder de la documentation suffisante et appropriée afin de prouver l'application du mérite et le respect aux politiques établies par la CFP.

Enquêtes et appels (recours)

2.11 En vertu de la *Loi* actuelle, la CFP entend les appels des personnes qui n'ont pas été nommées à la suite de processus de sélection internes. Si l'appel est accueilli, nous prescrivons les mesures correctives appropriées permettant de rectifier le ou les manquements ayant eu lieu pendant le processus de sélection.

2.12 Le nombre d'appels en 2004-2005 (1 223) était sensiblement le même qu'au cours des exercices précédents. Les appels ont été accueillis dans 213 cas (17 p. 100), pour les motifs suivants :

- le jury de sélection avait mal évalué les qualifications;
- la conduite du jury de sélection était discutable (mauvaise foi, préjudice ou avantage indu);
- d'autres motifs, comme le défaut d'évaluer les qualifications et des conditions inadéquates lors de l'administration des examens.

2.13 Au cours de la même période, la CFP a reçu 695 demandes d'enquête portant sur :

- des préoccupations à propos de concours publics ou de concours internes improductifs;
- l'administration des listes d'admissibilité faisant suite à un concours;
- d'autres enjeux relatifs aux processus de sélection, comme l'examen des qualifications.

2.14 Après l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, l'actuelle Direction générale des recours se transformera graduellement. D'une direction générale traitant des enquêtes et des centaines d'appels en dotation par année qu'elle était, elle deviendra une direction générale menant des enquêtes dans les domaines suivants :

- nominations externes; nominations internes non déléguées à l'administrateur général ou à l'administratrice générale;
- nominations internes déléguées, à la demande de l'administrateur général ou de l'administratrice générale;
- nominations possiblement entachées d'influence politique;
- processus de nomination possiblement frauduleux;
- allégations d'activités politiques inappropriées.

Introduction

Introduction

Se préparer en vue du changement

2.15 On s'attend à ce que la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), partie intégrante de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, entre pleinement en vigueur en décembre 2005. La *Loi* vise à faciliter l'embauche des bonnes personnes, là et quand on en a besoin.

2.16 La nouvelle *Loi* assouplit le processus de dotation et officialise le changement de cap initié par l'ancienne *Loi* concernant la prise de décisions fondées sur les valeurs. L'objectif consiste à instaurer un régime de dotation modernisé permettant de trouver l'équilibre entre la souplesse et la responsabilisation accrue. Un certain nombre de valeurs de dotation – dont l'impartialité, la représentativité, la justice, l'accessibilité et la transparence – figurent d'ailleurs au préambule de la *Loi*.

2.17 En vertu de la nouvelle *Loi*, la Commission de la fonction publique (CFP) conserve le pouvoir de faire des nominations internes et externes à la fonction publique. Quoique nous déléguions déjà bon nombre de pouvoirs de nomination, la *Loi* favorise une délégation accrue aux administrateurs généraux et administratrices générales et, par leur entremise, aux gestionnaires des ministères et des organismes. La nouvelle *Loi* permettra aux administrateurs généraux et administratrices générales d'adapter leur système de dotation afin de répondre aux besoins de leur organisation.

2.18 On incitera les gestionnaires à prendre plus d'initiatives et à concevoir des processus de dotation plus souples et conformes aux valeurs de dotation et à la nouvelle définition du mérite. La définition prévoit la sélection d'une personne qui ne répond pas seulement aux exigences de l'emploi, mais qui permet, en outre, de répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation et de la fonction publique.

2.19 Nous avons élaboré un cadre de nomination sur lequel pourront se guider les ministères et les organismes pour concevoir des systèmes de dotation qui respectent les exigences de la loi et les valeurs de dotation. Le cadre est divisé en trois parties : lignes directrices en matière de nomination, délégation des pouvoirs et responsabilisation.

2.20 Dans l'esprit de la nouvelle *Loi*, le volet « lignes directrices » n'est pas de nature normative. Il renferme plutôt des énoncés de haut niveau tenant compte des valeurs et il établit les attentes en matière de rendement sur lesquelles les gestionnaires seront évalués.

2.21 Les ententes de délégation des pouvoirs que nous conclurons avec les ministères et les organismes définiront les attentes en matière de rendement associées aux activités de dotation ainsi que les résultats à atteindre. Les ministères et les organismes nous feront rapport de ces résultats.

2.22 Plus le contrôle exercé par les organisations sur leur système de dotation grandira, plus nous mettrons l'accent sur notre responsabilité à l'égard du Parlement selon laquelle nous devons garantir que les nominations internes et externes à la fonction publique sont justes et impartiales.

2.23 Divers mécanismes de responsabilisation et d'outils de surveillance, auxquels s'ajoute le nouveau Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, nous aideront à déterminer les éléments suivants :

- est-ce que les administrateurs généraux et les administratrices générales exercent les pouvoirs qui leur sont délégués adéquatement et conformément aux valeurs de dotation?
- dans l'ensemble, le système fonctionne-t-il efficacement?

Parmi les mécanismes et les outils utilisés pour assurer le suivi des risques connus pouvant compromettre le système, mentionnons la surveillance, les vérifications et les enquêtes.

2.24 Lorsque nous détecterons des risques pouvant compromettre l'intégrité du système de nomination, nous recommanderons également des mesures correctives. S'il y a lieu, nous imposerons des sanctions, comme des conditions à l'exercice d'un pouvoir délégué ou, dans certains cas exceptionnels, le retrait complet ou partiel d'un pouvoir délégué.

2.25 Nous continuerons de faire rapport annuellement au Parlement sur le fonctionnement du système de nomination; s'il y a lieu, nous pourrons en outre présenter des rapport spéciaux au Parlement.

Une nouvelle définition du mérite

2.26 Parmi les changements importants associés à la nouvelle LEFP figure le fait que le mérite y est désormais défini, tandis que la *Loi* actuelle n'en donne aucune définition. Le mérite en est venu à être défini par les tribunaux, grâce à la jurisprudence, comme étant la personne la « plus qualifiée ». La sélection de la personne la plus qualifiée suppose un processus de nomination fort normatif s'appuyant sur le classement des candidatures et leur comparaison entre elles. En 1993, on a modifié la LEFP pour y inclure le concept du « mérite individuel » selon lequel on évalue une personne par rapport à une norme de compétence, sans la comparer avec une autre personne.

2.27 En vertu de la nouvelle *Loi*, le mérite comporte deux volets. D'abord, toutes les personnes nommées à un poste de la fonction publique doivent posséder les qualifications essentielles établies pour le travail.

2.28 Ensuite, les gestionnaires peuvent, lors de l'évaluation des candidatures, tenir compte des qualifications considérées comme un atout pour le travail à effectuer, ou qui le seront, ainsi que de toute exigence opérationnelle et de tout besoin organisationnel, actuel ou futur. Ils pourront également intégrer les besoins actuels et futurs de la fonction publique, tels que les a définis l'employeur, aux besoins de leur organisation.

2.29 La planification des ressources humaines sera au cœur de l'application de la nouvelle définition du mérite aux processus de dotation. La nouvelle définition du mérite souligne l'harmonisation concrète de la dotation et des besoins opérationnels de l'organisation. Les ministères et les gestionnaires hiérarchiques devront adopter une perspective à plus long terme au chapitre de la dotation. Ils devront accorder une place accrue à leurs besoins de ressourcement.

Impartialité politique

2.30 La nouvelle LEFP demande à la CFP d'instaurer un nouveau régime encadrant les activités politiques des fonctionnaires. L'objectif consiste à leur permettre d'exercer leur droit de prendre part à des activités politiques dans toute la mesure possible, tout en maintenant l'impartialité de la fonction publique.

2.31 Au cours de la dernière année, nous avons élaboré des guides, des outils et des processus s'inscrivant tous dans une nouvelle approche à l'égard des activités politiques. Plus précisément, nous fournirons de l'orientation aux ministères sur le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques, déterminerons s'il y a lieu d'accorder à une personne la permission de se porter candidate à une élection ou le congé sans solde pour ce faire, et nous ferons enquête sur les allégations de conduite irrégulière des fonctionnaires au regard des activités politiques.

Une année de préparation

2.32 En 2004-2005, la CFP, les ministères et les organismes ont dû fonctionner sous le régime actuel de dotation et la loi actuelle tout en se préparant à mettre en œuvre la nouvelle LEFP. La période de transition que nous traversons présentement se reflétera donc sur le présent chapitre. Le système de dotation y est examiné à la lumière des valeurs de dotation relevant de la *Loi* actuelle.

2.33 La nouvelle *Loi* prévoit explicitement que toutes les nominations à la fonction publique doivent être fondées sur le mérite et indépendantes de toute influence politique. Les valeurs de justice, d'accessibilité et de transparence ont été intégrées directement à la *Loi* et mises en valeur dès le préambule. Ce sont les valeurs qui ont le plus d'influence sur le processus de nomination et dont les administrateurs généraux et administratrices générales devront rendre compte.

2.34 Les valeurs se définissent ainsi :

- par **justice**, on entend que les décisions prises dans le cadre du processus de nomination le sont de façon objective et qu'elles sont exemptes de toute influence politique ou de tout favoritisme personnel;
- par **transparence**, on entend que l'information concernant les décisions liées à la dotation, les lignes directrices et les pratiques est communiquée ouvertement et de façon opportune;
- par **accessibilité**, on entend que les personnes ont une possibilité raisonnable de poser leur candidature et d'être prises en considération pour un emploi dans la fonction publique.

2.35 Les autres valeurs – compétence et représentativité – désignent les résultats attendus à l'issue des processus de dotation et sont intégrées aux diverses dispositions de la nouvelle *Loi* et au cadre de nomination.

2.36 La compétence, par exemple, se retrouve à la première partie de la nouvelle définition du mérite (la personne nommée doit posséder les qualifications essentielles établies pour le travail).

2.37 La représentativité constitue elle aussi un critère lié au mérite aux termes de la deuxième partie de la nouvelle définition (les gestionnaires doivent tenir compte des besoins actuels et futurs de leur organisation et de la fonction publique relativement à l'équité en matière d'emploi).

2.38 Les résultats attendus en vertu de la *Loi* actuelle sont les mêmes qu'en vertu de la nouvelle : une fonction publique vouée à l'excellence, impartiale, représentative et en mesure de communiquer avec les gens qu'elle dessert dans les deux langues officielles.

2.39 Le présent chapitre expose les progrès des ministères et des organismes, en date du 31 mars 2005, concernant les attentes définies dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. On y fait de plus état de la mesure dans laquelle la fonction publique était, au moment de rédiger ces lignes, prête à mettre en œuvre la nouvelle *Loi*.

Le système de dotation actuel

Le système de dotation actuel

Introduction

2.40 En vertu de l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), nous évaluons le système de dotation en prenant connaissance des rapports que font les ministères et les organismes sur leur rendement par rapport aux six valeurs de dotation (compétence, impartialité, représentativité, égalité d'accès, justice et transparence) et aux deux principes de gestion et de prestation des services (souplesse et efficience)[2].

En vertu de l'actuelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique *(LEFP), nous évaluons le système de dotation en prenant connaissance des rapports que font les ministères et les organismes sur leur rendement par rapport aux six valeurs de dotation [...] et aux deux principes de gestion et de prestation des services [...].*

2.41 Des 77 ministères et organismes, 72 ont soumis un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation[3]. Les cinq autres n'étaient pas tenus de le faire, étant donné leur mise sur pied récente ou parce que leur dotation faisait l'objet d'une vérification. Les rapports en question ont été reçus à la fin de 2004 et visaient la totalité de l'exercice 2003-2004 ainsi que l'exercice 2004-2005 jusqu'au moment de leur rédaction.

2.42 Trois organisations présentaient un rapport pour la première fois :

- le Centre des armes à feu Canada;
- le Bureau du commissaire à la magistrature fédérale;
- l'Agence des services frontaliers du Canada.

2.43 Nous nous appuyons également sur diverses sources de renseignements supplémentaires pour la rédaction de notre rapport annuel, comme le Sondage sur les nominations de la Commission de la fonction publique (CFP)[4] et des données statistiques sur l'embauche.

2. Voir l'annexe 1 : Attentes à l'égard du rendement – Valeurs et principes de dotation.

3. Voir l'annexe 3 : Ministères et organismes qui ont produit un rapport en 2003-2004.

4. Le Sondage sur les nominations de la CFP est un sondage périodique qui porte sur les activités de nomination et qui a lieu tous les six mois. Les réponses au sondage proviennent tant des personnes nommées que des gestionnaires ayant pris part aux mesures de dotation visées (recrutement à des postes de durée indéterminée (poste permanent), promotions à des postes de durée indéterminée (poste permanent) et passage de postes pour une période déterminée à des postes de durée indéterminée (poste permanent)).

La compétence : valeur liée aux résultats

Compétence : *Qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leurs fonctions dans la fonction publique.*

Les gestionnaires nomment des personnes compétentes à la fonction publique, qu'il s'agisse de nominations internes ou externes. Des initiatives sont actuellement en cours dans les ministères et les organismes en vue d'appuyer le recrutement continu de personnes compétentes.

Compétence

Les gestionnaires nomment des personnes compétentes à la fonction publique, qu'il s'agisse de nominations internes ou externes. Des initiatives sont actuellement en cours dans les ministères et les organismes en vue d'appuyer le recrutement continu de personnes compétentes.

La CFP et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ont mis à jour le profil des compétences des cadres de direction, qui définit les compétences clés que doivent posséder les personnes occupant un poste dans les plus hauts rangs de la fonction publique pour que leur rendement soit efficace.

Les ministères et les organismes continuent d'utiliser les instruments d'évaluation normalisés existants et de demander de l'information et de l'expertise en évaluation pour l'élaboration d'instruments adaptés permettant une évaluation juste des compétences (voir chapitre 3 – Services : Services d'évaluation du Centre de psychologie du personnel).

Une conformité accrue aux exigences du *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique* est nécessaire, car autrement, la capacité des fonctionnaires de satisfaire aux exigences linguistiques des postes bilingues et de servir les Canadiens et Canadiennes dans la langue de leur choix est compromise.

Les efforts visant à assurer la conformité au *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique*[5] se poursuivent grâce à une surveillance plus efficace et à l'élaboration d'un nouveau *Décret*.

La vérification par la CFP de la documentation des dossiers de dotation a permis de constater des faiblesses dans la documentation que conservent les ministères et les organismes relativement aux processus sans concours, et, dans certains cas, un manque d'éléments probants suffisants ou adéquats pour déterminer que la compétence a été établie.

La vérification par la CFP de la documentation des dossiers de dotation a permis de constater des faiblesses dans la documentation que conservent les ministères et les organismes relativement aux processus sans concours, et, dans certains cas, un manque d'éléments probants suffisants ou adéquats pour déterminer que la compétence a été établie.

5 En vertu du *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique*, les employés et employées disposent d'une période donnée pour satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste ou doivent être déplacés vers un poste pour lequel ils et elles sont qualifiés.

Élaboration d'une norme de qualification pour les cadres de direction (niveau EX) et d'un nouveau profil des compétences en leadership

2.44 En vertu de la LEFP actuelle, la majorité des nominations internes et externes à la fonction publique au sein du groupe de la direction font l'objet d'un examen de la CFP avant d'être approuvées par celle-ci. Aux termes de la nouvelle *Loi*, le pouvoir de nommer des cadres de direction sera délégué aux administrateurs généraux et administratrices générales; le processus centralisé visant la plupart des nominations de cadres de direction ne sera plus le seul.

Aux termes de la nouvelle Loi, le pouvoir de nommer des cadres de direction sera délégué aux administrateurs généraux et administratrices générales; le processus centralisé visant la plupart des nominations de cadres de direction ne sera plus le seul.

2.45 Les risques associés au favoritisme – réel ou apparent –, au manque d'uniformité des exigences liées aux qualifications et des processus d'évaluation de même qu'au manque possible d'expertise de la part des ministères et des organismes au chapitre du ressourcement des cadres de direction peuvent être atténués en partie grâce à une norme de qualification des cadres de direction et à une politique d'évaluation en la matière.

2.46 C'est pourquoi nous collaborons avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada à l'élaboration d'une norme de qualification qui fixera des exigences fondamentales et assurera ainsi un niveau de compétence uniforme parmi tous les cadres de direction. Nous sommes également à élaborer une politique, des guides et des outils d'évaluation permettant une évaluation valide et fiable des compétences des cadres de direction.

Au cœur de leur démarche, la CFP et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ont procédé à la révision de l'ancien *profil des compétences en leadership*, qui a été remplacé par les *compétences clés en leadership de la fonction publique du Canada : valeurs et éthique, réflexion stratégique, engagement et excellence en gestion (gestion par l'action, gestion des ressources humaines et gestion financière)*. Ces révisions, qui se sont fondées sur des consultations exhaustives auprès de la collectivité des administrateurs généraux et administratrices générales et des cadres de direction, de l'Association professionnelle des cadres supérieurs et de la communauté nationale des gestionnaires, ont été entérinées par le Comité des hauts fonctionnaires. Le nouveau profil définit clairement les comportements menant à un rendement efficace, et ce, pour l'éventail complet des postes du continuum du leadership (de deux niveaux sous les postes de cadre de direction aux postes d'administrateur général).

[...] nous collaborons avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada à l'élaboration d'une norme de qualification qui fixera des exigences fondamentales et assurera ainsi un niveau de compétence uniforme parmi tous les cadres de direction.

Langues officielles

2.47 La compétence en langues officielles est l'une des qualifications que doivent posséder les titulaires de postes bilingues. C'est pourquoi, pour la plupart des mesures de dotation visant à pourvoir à des postes désignés bilingues, la personne choisie doit satisfaire aux exigences linguistiques au moment de sa nomination. C'est ce qu'on appelle la dotation impérative.

2.48 En 2004-2005, les processus de dotation impérative ont représenté 84 p. 100 (20 803) des nominations à des postes bilingues[6].

2.49 Toutefois, le *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique* (le *Décret*) permet d'exempter un ou une fonctionnaire de l'obligation de satisfaire aux exigences linguistiques de son poste, en règle générale pour une période de deux ans pouvant ensuite être prolongée.

2.50 C'est ce qu'on appelle la dotation non impérative; on vise ainsi à donner accès aux postes bilingues aux Canadiens et Canadiennes unilingues. En 2004-2005, 16 p. 100 (4 080) des nominations à des postes bilingues étaient de nature non impérative[7].

2.51 Depuis 1999, de tous les fonctionnaires nommés chaque année de façon non impérative, environ 500 ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste au moment de leur nomination. En 2004-2005, cela représente près de 14 p. 100 (573) de toutes les nominations non impératives[8]. De 1999 à 2002, approximativement 65 p. 100 de ces fonctionnaires ont fini par satisfaire aux exigences[9].

2.52 La période d'exclusion peut être prolongée, sur approbation de la CFP dans le cas des cadres de direction, et de l'administrateur ou l'administratrice générale dans le cas des autres fonctionnaires. Nous pouvons également approuver certaines exclusions fondées sur des motifs humanitaires (déficience auditive, problèmes de santé ou difficultés d'apprentissage), peu importe le groupe et le niveau de la personne visée.

6 Source : dénombrement des nominations en vertu de la LEFP.

7 Source : dénombrement des nominations en vertu de la LEFP.

8 Source : dénombrement des nominations en vertu de la LEFP.

9 Source : Sondage sur les langues officielles 2004 de la CFP.

Tableau 1 : Demandes de prolongation en 2004-2005 – membres du groupe de la direction

Soumises	Approuvées	Refusées	À l'étude
67	61	2	4

Source : dossiers de la CFP sur les langues officielles

Tableau 2 : Demandes d'exclusion pour des motifs humanitaires en 2004-2005 – tous les groupes

Soumises	Approuvées	Refusées
11	9	2

Source : dossiers de la CFP sur les langues officielles

2.53 En juin 2004, nous avons sondé 80 ministères et organismes à propos de la façon dont était géré le *Décret*; nous avons alors constaté de nombreux manquements. Voici nos principales constatations :

- au total, 88 p. 100 (611) des employés et employées qui ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste à la fin de la période d'exclusion n'avaient pas été déplacés vers un poste pour lequel ils et elles étaient pleinement qualifiés;
- par conséquent, le 30 juin 2004, ces fonctionnaires ne se conformaient pas au *Décret*; la prolongation de leur exclusion étant venue à échéance, ils ne répondaient pas aux exigences linguistiques de leur poste et n'avaient pas été nommés ailleurs.

Les dispositions du Décret proposé réduiront le nombre de circonstances dans lesquelles une personne peut être exemptée de l'obligation de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles d'un poste bilingue, sans pour autant restreindre l'accès des Canadiens et Canadiennes unilingues aux postes bilingues.

2.54 Lorsqu'un ou une fonctionnaire ne réussit pas à satisfaire aux exigences linguistiques d'un poste bilingue à l'intérieur d'une période de deux ans ou après une quelconque prolongation, il ou elle doit être nommé à un poste pour lequel il ou elle possède toutes les compétences et dont la nature professionnelle, le niveau et le salaire sont équivalents.

2.55 Pour assurer le respect du *Décret*, nous avons demandé à la moitié des organisations interrogées de rédiger un plan d'action. Les autres n'ont pas été tenues de le faire étant donné que dans leur cas la consultation des dossiers a permis de constater que le *Décret* était respecté.

2.56 Nous avons procédé à une révision exhaustive du *Décret* et du *Règlement sur les langues officielles lors de nominations dans la Fonction publique (Règlement)* connexe afin que, dans l'ensemble, ces derniers permettent d'atteindre l'équilibre entre, d'une part, l'obligation qu'ont les titulaires de postes bilingues de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles de leur poste et, d'autre part, l'accès des Canadiens et Canadiennes unilingues aux postes bilingues. Dans le cadre de notre révision, nous avons évalué

la mesure dans laquelle les dispositions du *Décret* et du *Règlement* connexe répondent aux exigences opérationnelles et administratives d'une fonction publique moderne qui évolue.

2.57 Les dispositions du *Décret* proposé réduiront le nombre de circonstances dans lesquelles une personne peut être exemptée de l'obligation de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles d'un poste bilingue, sans pour autant restreindre l'accès des Canadiens et Canadiennes unilingues aux postes bilingues. Le nouveau *Décret* et son *Règlement* devraient entrer en vigueur en même temps que la nouvelle LEFP.

L'impartialité : valeur liée aux résultats

Impartialité : *Les employées et employés sont nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou personnel.*

Les nominations sans concours et la dotation non transparente peuvent donner une impression de favoritisme personnel, sans pour autant que cette impression soit fondée.

La CFP et les administrateurs généraux et administratrices générales doivent porter une attention particulière aux indicateurs de risque établis et éviter les comportements pouvant être perçus comme du favoritisme personnel.

Impartialité

Cette année, nous n'avons trouvé aucune occurrence de favoritisme politique dans la dotation à la fonction publique. Les fonctionnaires disent être en mesure de faire la distinction entre un comportement entaché de favoritisme personnel et les gestes qui sont appropriés.

Les fonctionnaires estiment que, dans la mesure où elles sont respectées, les valeurs de dotation actuelles suffisent à prévenir le favoritisme personnel.

Notre travail de surveillance nous a permis de constater que certains gestionnaires s'appuient sur un petit réseau pour trouver, attirer et promouvoir des recrues. Comme ces mesures de dotation ne font suite à aucun concours et sont marquées par le manque de transparence, elles peuvent contribuer à alimenter la perception qu'ont les fonctionnaires du favoritisme personnel en dotation.

Les nominations sans concours et la dotation non transparente peuvent donner une impression de favoritisme personnel, sans pour autant que cette impression soit fondée.

La CFP et les administrateurs généraux et administratrices générales doivent porter une attention particulière aux indicateurs de risque établis et éviter les comportements pouvant être perçus comme du favoritisme personnel.

2.58 En général, la surveillance des activités de dotation dans le but de prévenir le favoritisme politique ou personnel demeure une activité ponctuelle au sein des organisations. Seules quelques-unes d'entre elles ont mis en œuvre un mécanisme rigoureux et systématique de surveillance prévoyant des rapports réguliers à la direction.

2.59 Dans le plus récent cycle du Sondage sur les nominations de la CFP, auquel ont répondu près de 750 gestionnaires d'embauche et personnes nouvellement nommées, seulement environ le tiers des personnes nommées se disaient en accord ou très en accord avec l'affirmation selon laquelle les processus de dotation de leur organisation étaient exempts de favoritisme bureaucratique (favoritisme personnel). Un autre tiers des personnes nommées se disaient en désaccord ou très en désaccord avec la même affirmation. Quant au dernier tiers des personnes nommées, elle ne se disaient ni en accord ni en désaccord, ou déclaraient qu'elles ne savaient pas.

Étude de la CFP sur le favoritisme personnel

Définition du favoritisme personnel en dotation

Pour ce qui est du processus de dotation et de recrutement à la fonction publique fédérale, le favoritisme personnel vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un ou d'une fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, ses pouvoirs ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à : 1) une employée ou un employé actuel ou à 2) une candidate ou un candidat, en vue d'un emploi à la fonction publique, afin d'en tirer un gain personnel contraire au bien de l'organisation.

2.60 Les récentes vérifications de la CFP ont mis au jour des situations de favoritisme personnel dans certaines organisations (par exemple au Commissariat à la protection de la vie privée et au Programme de la sécurité industrielle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada), ainsi que dans certains mécanismes de dotation et de recrutement (par exemple au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant). Les enquêtes que nous avons menées par suite de plaintes données ont produit des résultats semblables (par exemple dans l'un des bureaux régionaux de Santé Canada). Nos constatations ont soulevé certaines inquiétudes quant à l'étendue du favoritisme personnel dans la fonction publique fédérale.

2.61 Nous avons par conséquent décidé de mener une étude sur le favoritisme personnel. L'étude portait sur le rôle que joue le favoritisme personnel en dotation et en recrutement dans la fonction publique fédérale, et plus particulièrement sur les perceptions des fonctionnaires. Les autres secteurs de la gestion des ressources humaines n'étaient pas visés par l'étude. Notre

méthodologie comportait, entre autres, des groupes de discussion, un sondage et un examen d'un petit échantillon d'opérations de dotation.

2.62 On a alors constaté que les fonctionnaires comprenaient raisonnablement bien en quoi consiste le favoritisme personnel de même que les comportements qui y sont associés. Cela nous a d'ailleurs permis de peaufiner et de valider la définition du terme « favoritisme personnel » sur laquelle nous nous appuyions.

2.63 Les résultats du sondage associé à l'étude, mené auprès de plus de 2 500 fonctionnaires, ont révélé qu'un nombre appréciable des répondants et répondantes estimaient qu'à l'occasion il y avait eu du favoritisme personnel dans leur unité de travail.

Les fonctionnaires estiment que, dans la mesure où elles sont respectées, les valeurs de dotation actuelles suffisent à prévenir le favoritisme personnel. Ils n'appuient pas l'élaboration de nouvelles règles pouvant compromettre l'efficience. Bon nombre de fonctionnaires sont conscients que les exigences opérationnelles font qu'il faut souvent trouver l'équilibre entre les valeurs de dotation et les principes de gestion que sont l'efficience et la souplesse.

2.64 Les perceptions des répondants et répondantes au sondage étaient fortement influencées par les éléments suivants :

- conditions de travail (par exemple, les personnes travaillant dans un très gros ministère étaient plus susceptibles de percevoir l'existence de favoritisme personnel);
- expérience de la fonction publique ou du ministère (les personnes ayant trois ans d'expérience ou plus dans la fonction publique fédérale étaient plus susceptibles de percevoir du favoritisme personnel);
- niveau dans la hiérarchie de l'organisation (par exemple, les personnes qui ne sont pas gestionnaires étaient plus susceptibles de percevoir du favoritisme personnel).

2.65 Les fonctionnaires estiment que, dans la mesure où elles sont respectées, les valeurs de dotation actuelles suffisent à prévenir le favoritisme personnel. Ils n'appuient pas l'élaboration de nouvelles règles pouvant compromettre l'efficience. Bon nombre de fonctionnaires sont conscients que les exigences opérationnelles font qu'il faut souvent trouver l'équilibre entre les valeurs de dotation et les principes de gestion que sont l'efficience et la souplesse.

2.66 Certaines des activités tenues pour suspectes sont pourtant permises par la LEFP actuelle. Par exemple, pour beaucoup de répondants et répondantes, les nominations sans concours paraissent entachées de favoritisme personnel, alors que ce type de nomination est permis en vertu de la *Loi*.

2.67 L'étude définissait plusieurs indicateurs de risque associés au favoritisme personnel, dont le manque de transparence d'un processus de dotation et les nominations sans concours. Parmi les autres indicateurs tirés de notre examen des opérations de dotation, mentionnons :

- avantage indu découlant de la dernière situation d'emploi de la personne visée;

- modification des qualités requises, de la zone de sélection ou des méthodes d'évaluation en faveur d'une personne en particulier ou adaptation de ces paramètres en cours de processus de dotation;
- lien entre un membre du jury de sélection et un candidat ou une candidate rendant impossible son évaluation impartiale.

Nous nous appuierons sur ces indicateurs de risque pour orienter et guider nos activités de surveillance.

2.68 En diffusant les résultats de l'étude à grande échelle, nous faisons connaître aux sous-ministres et aux hauts fonctionnaires responsables des ressources humaines les types d'activités et de comportements comportant des risques élevés et devant faire l'objet d'une surveillance étroite. Tous les détails relatifs au favoritisme personnel se trouvent dans le rapport d'étude qui sera publié en même temps que le rapport annuel.

Favoritisme politique

2.69 Nous n'avons mis au jour aucune occurrence de favoritisme politique ayant pu entacher la dotation dans la fonction publique au cours du dernier exercice.

Droits prioritaires du personnel des cabinets de ministre

2.70 La LEFP accorde à certaines personnes travaillant dans les cabinets de ministre le droit, dans des circonstances précises, d'être nommées sans concours à des postes de la fonction publique pour lesquels elles sont qualifiées.

2.71 Comme ces personnes font partie du personnel politique appelé à travailler en étroite collaboration avec les ministres, le risque d'apparence d'influence politique sur leur nomination n'en est qu'accru comparativement aux autres bénéficiaires de priorité. C'est pourquoi la CFP a décidé de ne pas déléguer le pouvoir relatif à la nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministre à des postes du groupe de la direction.

Comme ces personnes font partie du personnel politique appelé à travailler en étroite collaboration avec les ministres, le risque d'apparence d'influence politique sur leur nomination n'en est qu'accru comparativement aux autres bénéficiaires de priorité. C'est pourquoi la CFP a décidé de ne pas déléguer le pouvoir relatif à la nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministre à des postes du groupe de la direction.

2.72 En 2004-2005, 35 nominations d'anciens membres des cabinets de ministre ont été effectuées, majoritairement à des postes de niveau « agent principal »; deux autres nominations ont été effectuées à des postes du groupe de la direction. Ces chiffres représentent une nette augmentation, attribuable principalement au fait que bon nombre des personnes visées ont perdu leur emploi par suite des remaniements ministériels de décembre 2003 et de juin 2004.

2.73 Compte tenu de ce surcroît d'activité, nous avons commandé une étude sur les membres des cabinets de ministre faisant leur entrée dans la fonction publique, pour la période allant de l'exercice 1993-1994 à 2003-2004.

- L'étude a révélé que, chaque année, une personne sur 10 travaillant dans un cabinet de ministre devenait fonctionnaire, et que, pour ce faire, la moitié d'entre elles se prévalaient de leur droit de priorité[10].
- Près de la moitié de ces personnes (46,5 p. 100) ont été nommées au sein du ministère dont relevait le cabinet de ministre où elles travaillaient.
- Des personnes placées au moyen d'un droit de priorité, 25,9 p. 100 ont été promues au moins une fois au cours des cinq ans suivant leur nomination initiale.

La représentativité : valeur liée aux résultats

Représentativité : *La composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail.*

La fonction publique continue de faire des progrès relativement à la représentation des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Un taux raisonnable de représentation a été atteint pour les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées, mais les membres des minorités visibles demeurent nettement sous-représentés comparativement à leur disponibilité sur le marché du travail [...].

Représentativité

Les progrès se poursuivent. Cependant, la création d'une fonction publique représentative nous pose encore des défis.

Somme toute, la composition de la fonction publique correspond à la disponibilité sur le marché du travail dans trois des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi : les femmes, les personnes handicapées et les Autochtones. Ce n'est cependant pas le cas des membres des minorités visibles.

Dans quantité de ministères et d'organismes, les plans d'équité en matière d'emploi ne sont pas harmonisés aux plans de ressources humaines et d'activités, ce qui donne lieu à des disparités entre les politiques et les procédures.

La fonction publique fédérale n'a pas atteint l'objectif-repère de « un sur cinq » établi dans le plan d'action Faire place au changement du gouvernement concernant la participation des membres des minorités visibles au recrutement externe et leur entrée au groupe de la direction (niveau EX).

En vertu de la nouvelle LEFP, nous surveillerons l'usage que feront les ministères des assouplissements au chapitre de l'équité en matière d'emploi pour rendre la fonction publique représentative, la *Loi* favorisant la délégation des pouvoirs de nomination relatifs au ressourcement externe et des cadres de direction.

10 Au cours des 10 années sur lesquelles portait notre étude, 453 membres d'un cabinet de ministre ont fait leur entrée dans la fonction publique. De ce nombre, 256 personnes ont fait l'objet d'une nomination prioritaire en vertu de l'article 39 de la Loi. Les 197 autres ont fait leur entrée dans la fonction publique par divers moyens auxquels le grand public en général a accès, comme le recrutement externe (emplois temporaires, emplois étudiants, emplois pour une période déterminée ou emplois de durée indéterminée (postes permanents)) ou sont simplement retournés à leur poste après un congé.

2.74 La fonction publique continue de faire des progrès relativement à la représentation des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Un taux raisonnable de représentation a été atteint pour les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées, mais les membres des minorités visibles demeurent nettement sous-représentés comparativement à leur disponibilité sur le marché du travail (tableau 3).

2.75 Qui plus est, la représentation des membres des minorités visibles ne suit pas l'augmentation de leur proportion dans la main-d'œuvre canadienne. Les ministères et les organismes devront augmenter leur taux de recrutement externe de membres des minorités visibles s'ils veulent bâtir une fonction publique représentative.

Tableau 3 : Représentation des groupes désignés aux fins d'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale[11]

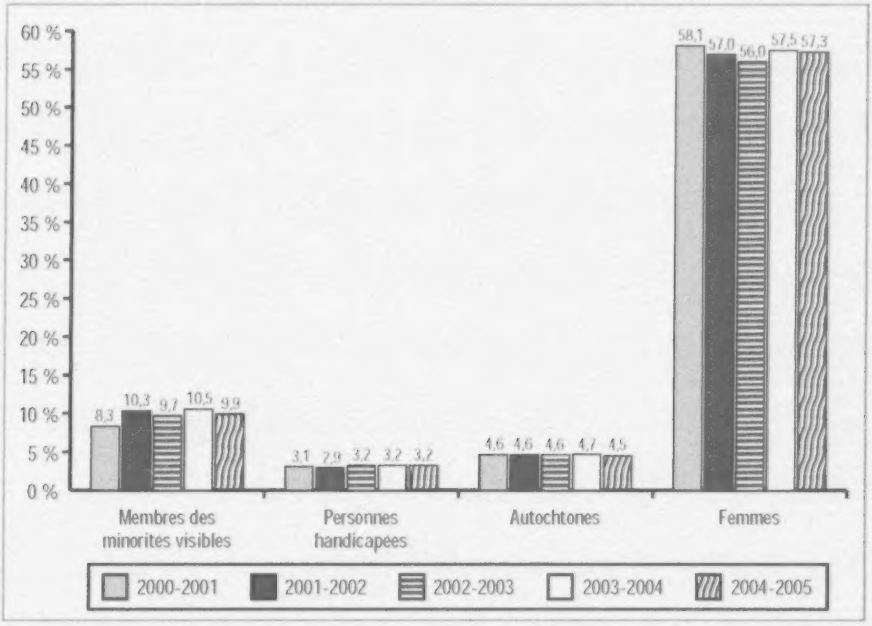
	Disponibilité dans la population active	Représentation au 31 mars 2004	Écart de représentation
Femmes	52,2 %	53,1 %	+0,9 %
Autochtones	2,5 %	4,1 %	+1,6 %
Personnes handicapées	3,6 %	5,7 %	+2,1 %
Membres des minorités visibles	10,4 %	7,8 %	- 2,6 %

2.76 Dans le rapport annuel 2003-2004, nous nous inquiétions de ce que les organisations n'avaient pas réussi à intégrer l'équité en matière d'emploi à leurs stratégies de planification et à établir des objectifs concernant les groupes désignés qui n'étaient pas adéquatement représentés. Cette inquiétude demeure.

2.77 La figure 1 illustre la tendance suivie par les nominations à la fonction publique au cours des cinq dernières années.

11 Sources : *Rapport annuel au Parlement sur l'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2003-2004*, représentation de la fonction publique par rapport à la disponibilité dans la population active tirée du recensement de 2001; et Enquête sur la participation et les limitations d'activités de 2001 menée par Statistique Canada.

Figure 1 : Nominations *externes*, selon l'exercice et le groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi*



* Voir l'annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

Bien que depuis 2000 on ait constaté une faible augmentation du nombre de nominations de membres des minorités visibles, nous sommes encore loin de l'objectif.

2.78 Au cours de l'exercice 2004-2005, les nominations de membres des minorités visibles ont légèrement diminué, passant de 10,5 p. 100 à 9,9 p. 100. Les nominations de femmes, d'Autochtones et de personnes handicapées sont demeurées relativement stables[12].

2.79 Conséquemment à la délégation accrue des pouvoirs de nomination découlant de la nouvelle LEFP, nous guiderons les ministères et les organismes et les aiderons à élaborer leurs propres programmes d'équité en matière d'emploi et à appliquer les nouveaux assouplissements en la matière.

Faire place au changement

2.80 Le plan d'action Faire place au changement du gouvernement (2000) établissait des objectifs-repères prévoyant que une personne sur cinq (20 p. 100) faisant son entrée dans la fonction publique d'ici 2003 et dans le groupe de la direction (niveau EX) d'ici 2005 devait être issue des membres des minorités visibles. Bien que depuis 2000 on ait constaté une faible augmentation du nombre de nominations de membres des minorités visibles, nous sommes encore loin de l'objectif.

12 D'autres données sur les « Activités de dotation selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi » peuvent être consultées à l'adresse suivante :
http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_f.htm.

2.81 Le tableau 4 illustre la faible augmentation annuelle du nombre et du pourcentage de membres des minorités visibles qui ont fait leur entrée dans le groupe de la direction de 2000-2001 à 2003-2004. En 2004-2005, le nombre de membres des minorités visibles nommés a décru de six, même si ce nombre représentait en gros le même pourcentage des nouvelles nominations totales.

Tableau 4 : Nouvelles nominations au groupe de la direction (niveau EX)*

	Nominations de membres des minorités visibles	Pourcentage des nominations totales
2000-2001	24	6,3
2001-2002	28	5,7
2002-2003	32	6,6
2003-2004	33	8,0
2004-2005	27	8,3

* Voir l'annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

2.82 Au cours de l'exercice 2003-2004, nous avons demandé à un échantillon de ministères et d'organismes s'ils disposaient de plans visant à atteindre l'objectif-repère du plan d'action Faire place au changement concernant la proportion de cadres de direction d'ici 2005. La majorité d'entre eux n'en avaient pas.

2.83 On a alors demandé à 18 ministères et organismes de présenter trois choses : un plan de dotation des cadres de direction pour l'exercice 2004-2005; la portion de leur plan d'équité en matière d'emploi portant sur les écarts de représentation des cadres de direction dans chacun des groupes désignés; les engagements qu'ils avaient pris en vue de combler ces écarts.

2.84 Le choix des 18 ministères et organismes était fondé sur les facteurs suivants :

- nombre de nominations de cadres de direction effectuées au cours des quatre dernières années;
- absence de progrès par rapport à l'objectif-repère du plan d'action Faire place au changement;
- aucun signe indiquant un redoublement des efforts au cours de l'exercice 2004-2005.

2.85 Les plans présentés par 11 des 18 organisations englobaient plus de 280 postes vacants possibles, dont huit ciblaient les membres des minorités visibles. Au total, les 18 ministères ont effectué 254 nominations au cours de l'exercice. Six d'entre elles visaient des membres des minorités visibles[13].

13 Source : Système de dotation intégré sur le ressourcement des cadres de direction et registre des demandes de la CFP.

2.86 Après analyse des plans, nous avons informé les administrateurs généraux et administratrices générales des huit organisations qui n'en avaient pas présenté ou dont le plan n'englobait pas de poste ciblant les membres des minorités visibles, que nous allions remettre en question toutes les demandes d'approbation de mesures de dotation visant des postes de cadre de direction. Nous poursuivons notre surveillance de la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre des plans et des différentes stratégies de dotation.

2.87 Au total, 12 ministères et organismes (dont huit faisaient partie des 18 à qui nous avons écrit en début d'exercice) collaborent avec la CFP à l'élaboration d'un processus de sélection public générique destiné aux postes de niveau EX-1 et ciblant les membres des minorités visibles.

Liste des 18 organisations

Affaires étrangères Canada*†
Agence canadienne de développement international
Agriculture et Agroalimentaire Canada**†
Bureau du Conseil privé†
Citoyenneté et Immigration Canada**
Commerce international Canada*†
Environnement Canada†
Gendarmerie royale du Canada**
Justice Canada**
Ministère de la Défense nationale**†
Ministère des Finances Canada
Pêches et Océans Canada *†
Ressources naturelles Canada*
Secrétariat du Conseil du Trésor
Service correctionnel Canada**†
Statistique Canada**
Transports Canada*†
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada**

* Des 18 organisations, seulement cinq ont soumis la totalité de l'information demandée. Les autres réponses allaient du plan partiel à une lettre indiquant qu'un plan allait éventuellement être élaboré.

** Les administrateurs généraux et administratrices générales des huit organisations ont été informés que leurs demandes de dotation visant des postes de cadre de direction seraient remises en question.

† Au total, neuf des 18 organisations collaborent avec la CFP à l'élaboration d'un processus de sélection public générique destiné aux postes de niveau EX-1 et ciblant les membres des minorités visibles[14]. Les quatre autres organisations prenant part à cette initiative sont les suivantes : Agence des services frontaliers du Canada; Ressources humaines et Développement des compétences Canada; Sécurité publique et Protection civile Canada; Développement social Canada.

14. Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada sont considérés comme un seul et même ministère aux fins de l'élaboration du processus de sélection générique visant des postes de niveau EX-1.

Pratique digne de mention

Le Programme d'équité en emploi à l'intention du personnel de direction de la CFP a été repris par Ressources humaines et Développement des compétences Canada et par Développement social Canada dans le but de cibler les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées dans le cadre d'un processus de sélection générique visant des postes de niveau EX-1. Au total, 442 candidatures ont été reçues. Du nombre, 31 personnes ont été convoquées à l'entrevue finale, et 14 (une personne ayant déclaré appartenir à deux groupes) ont été jugées qualifiées. À ce jour, 12 personnes ont été nommées.

Le succès de cette initiative repose sur les facteurs suivants :

- l'engagement et le soutien marqués de la part de la haute direction, y compris en ce qui concerne le financement de la formation linguistique;
- le fait qu'elle s'inscrive dans un plan d'action global lié aux priorités organisationnelles;
- la stratégie de communication efficace, la participation des intervenants et intervenantes et l'affectation des ressources.

Pratique digne de mention

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a mis sur pied le Programme de perfectionnement des cadres visant les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées.

Le programme comporte six volets :

1. évaluation et sélection;
2. formation et examens linguistiques;
3. évaluation par la CFP et plan d'apprentissage permettant de répondre aux besoins de chaque personne;
4. formation en leadership destinée aux cadres de direction;
5. nomination intérimaire au niveau EX-1 pour une période pouvant atteindre 12 mois;
6. mentorat.

À l'heure actuelle, six personnes y participent.

Le programme constitue une excellente occasion pour les personnes faisant partie des groupes de relève d'acquérir l'expérience et les connaissances nécessaires pour occuper un poste de cadre de direction.

L'égalité d'accès : valeur liée aux processus

Égalité d'accès : *Des pratiques équitables favorisent l'égalité d'accès aux possibilités d'emploi à l'interne et à l'externe, sont sans obstacles systémiques et englobent tous les groupes.*

Depuis 2001, une zone nationale de sélection doit être utilisée pour tous les postes de cadre de direction auxquels le public est admissible [...]. Les organisations fédérales se sont conformées à la politique. La quasi-totalité des emplois de cadre de direction auxquels le public était admissible ont utilisé une zone nationale de sélection. Par contre, dans l'ensemble, peu de progrès ont été réalisés pour ce qui est de rendre les emplois de la fonction publique accessibles aux Canadiens et Canadiennes d'un océan à l'autre.

Égalité d'accès

Les progrès ont été lents pour ce qui est de rendre les emplois de la fonction publique accessibles à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes.

Lorsque la politique de la CFP l'exigeait, les organisations fédérales ont respecté l'utilisation de la zone nationale de sélection.

Le recrutement externe d'employés et d'employées nommés pour une durée indéterminée (postes permanents) demeure comparativement peu élevé. Par exemple, les résultats d'une étude sur les concours publics visant des postes de cadre de direction a fait ressortir un nombre limité de nominations visant des personnes de l'extérieur de la fonction publique fédérale.

Zone nationale de sélection

2.88 Le rapport annuel de l'an dernier faisait état de l'engagement que nous avions pris, en vue d'améliorer l'accès aux emplois de la fonction publique, d'adopter graduellement une zone nationale de sélection pour le recrutement de tous les postes de niveau d'agent.

2.89 Depuis 2001, une zone nationale de sélection doit être utilisée pour tous les postes de cadre de direction auxquels le public est admissible. Nous avons en outre incité les ministères à utiliser une zone nationale de sélection pour les autres postes auxquels le public est admissible, quand cela s'impose.

2.90 Les organisations fédérales se sont conformées à la politique. La quasi-totalité des emplois de cadre de direction auxquels le public était admissible ont utilisé une zone nationale de sélection. Par contre, dans l'ensemble, peu de progrès ont été réalisés pour ce qui est de rendre les emplois de la fonction publique accessibles aux Canadiens et Canadiennes d'un océan à l'autre.

2.91 En 2004-2005, environ 19 p. 100 des emplois auxquels le public était admissible ont utilisé une zone nationale de sélection. Pendant la même période, approximativement 28 p. 100 des emplois situés dans la région de la capitale nationale et auxquels le public était admissible ont utilisé une zone nationale de sélection. En 2004-2005, les emplois de niveau d'agent dans la région de la capitale nationale représentaient environ 49 p. 100 des emplois auxquels le public était admissible.

2.92 Nous procédons actuellement à l'examen de notre politique sur la zone de sélection et étudions divers moyens d'accroître le recours à la zone nationale de sélection, en mettant d'abord l'accent sur tous les emplois de niveau d'agent situés dans la région de la capitale nationale et auxquels le public est admissible de manière à faire coïncider le tout, autant que faire se peut, avec l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. L'utilisation accrue d'une zone nationale de sélection tiendra compte des assouplissements que prévoit la nouvelle *Loi*, de même que des différentes améliorations technologiques. La CFP fera rapport de l'avancement et des répercussions de sa nouvelle politique.

Chute de l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents)

2.93 L'évolution des priorités du gouvernement et l'examen des dépenses se sont répercutés sur l'embauche externe. Les activités de dotation et d'embauche ont diminué de 11,7 p. 100 en 2004-2005, comparativement à l'exercice précédent (figure 2).

2.94 Les incertitudes se sont également répercutées sur l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents) de la fonction publique. En 2004-2005, l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents) représentait environ 9,8 p. 100 de toutes les activités d'embauche, ce qui n'a fait que poursuivre la diminution amorcée au cours des dernières années (13 p. 100 en 2002-2003, 11 p. 100 en 2003-2004).

2.95 La plupart des personnes embauchées dans la fonction publique en 2004-2005 l'ont été de façon temporaire (emplois pour une période déterminée : 24,2 p. 100[15]; emplois temporaires : 38,1 p. 100; emplois étudiants : 27,9 p. 100).

15 Pour la définition des termes « période déterminée » et « emploi temporaire », voir l'annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire.

2.96 En 2004-2005, seulement 26,1 p. 100 des personnes nouvellement nommées à des postes de durée indéterminée (poste permanent) provenaient du grand public. Les autres étaient déjà à l'emploi de la fonction publique (postes pour une période déterminée : 63,9 p. 100; emplois étudiants : 1,4 p. 100; emplois temporaires : 4,5 p. 100; autres organismes fédéraux : 4,1 p. 100). Voir la figure 4 : « Statut antérieur des personnes embauchées pour une durée indéterminée (postes permanents) » (chapitre 3 – Services).

2.97 Selon les ministères, les restrictions budgétaires et la lourdeur des processus de dotation actuels ont influencé leurs façons de faire en dotation. Nous prévoyons que l'instauration des assouplissements accrus que prévoit la nouvelle LEFP fera augmenter l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents).

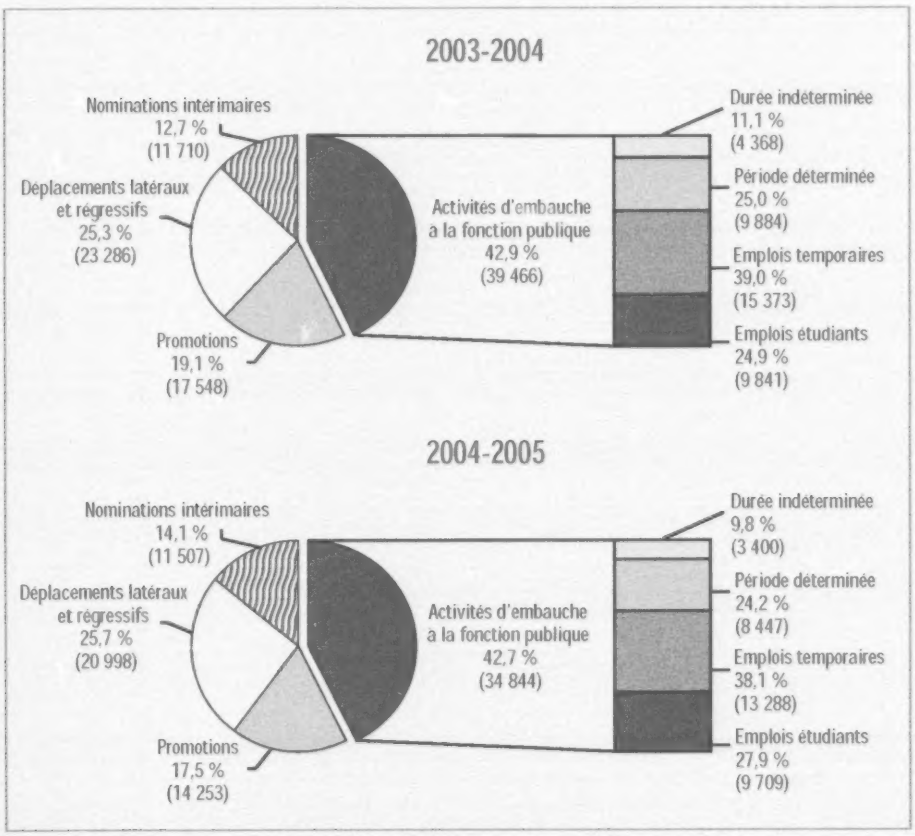
Selon les ministères, les restrictions budgétaires et la lourdeur des processus de dotation actuels ont influencé leurs façons de faire en dotation. Nous prévoyons que l'instauration des assouplissements accrus que prévoit la nouvelle LEFP fera augmenter l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents).

Pratiques dignes de mention

Le Bureau du surintendant des institutions financières embauche une proportion nettement plus élevée d'employés et employées pour une durée indéterminée (poste permanent) comparativement à l'ensemble de la fonction publique. L'embauche pour une période déterminée y a diminué substantiellement, et la grande majorité des nominations pour une période déterminée font suite à des concours.

Même situation au Ministère des Finances Canada, où l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents), par rapport à l'embauche temporaire, est plus élevée qu'ailleurs dans la fonction publique.

Figure 2 : Tendances générales en matière d'activités d'embauche et de dotation*



* Voir l'annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails

Agence du revenu du Canada

2.98 En vertu de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, la CFP doit déterminer si les principes de dotation ayant cours à l'Agence des douanes et du revenu du Canada (maintenant appelée Agence du revenu du Canada) sont compatibles avec ceux qui régissent la dotation en vertu de la LEFP. Comme les principes et les valeurs de dotation de l'Agence sont compatibles, les personnes qui y travaillent peuvent être mutées à d'autres organisations visées par la *Loi*.

2.99 La mise en œuvre du régime de dotation de l'Agence est toujours en cours. Même si, jusqu'à maintenant, ses programmes de ressourcement ont toujours été compatibles avec les principes de dotation, l'Agence du revenu du Canada a entrepris des initiatives de grande envergure dont elle a eu du mal à évaluer les résultats. Songeons entre autres aux travaux sur les compétences, qui continuent d'évoluer au fur et à mesure que progresse la mise en œuvre du programme.

2.100 Nous comptons sur l'organisation de vérification interne et d'évaluation de l'Agence du revenu du Canada et sur ses études périodiques portant sur son programme de dotation pour compléter nos constatations. Afin d'en mesurer la qualité, nous avons examiné deux des études de l'Agence en 2004. Nous avons alors constaté que ces dernières étaient conformes aux normes professionnelles généralement reconnues et que leurs résultats étaient fiables. Nous continuerons à procéder de la sorte pour la poursuite de l'examen du programme de dotation de l'Agence.

La justice et la transparence : valeurs liées aux processus

Justice : *Des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou personnel et témoignent d'un juste traitement des fonctionnaires et des candidats et candidates.*

Transparence : *Franches communications avec les fonctionnaires et candidats et candidates concernant les méthodes et décisions de dotation.*

Justice et transparence

Les efforts visant à favoriser la justice et la transparence n'ont pas produit les résultats attendus.

Les organisations utilisent de multiples mécanismes, comme les intranets et les babillards, pour communiquer à leur personnel l'information sur les pratiques et les décisions relatives à la dotation.

Le nombre élevé d'employés et employés temporaires qui sont nommés à des postes de durée indéterminée (postes permanents) comporte certains risques au chapitre de la justice et de la transparence.

Les nominations intérimaires avantagent certaines personnes lorsque des concours sont organisés.

Le Système d'administration des priorités est en mesure de consigner et de traiter les déplacements découlant des réaffectations budgétaires de 2005.

La priorité des membres des Forces canadiennes a été étendue de manière à englober les personnes qui deviennent handicapées lors d'une mission de service spécial.

Le placement des bénéficiaires de priorité peut encore s'avérer long, ce qui porte à croire que les ministères n'accordent pas toujours toute l'attention voulue aux droits de priorité.

2.101 Les ministères et les organismes tentent de donner suite aux questions de transparence et de justice en s'assurant que l'information est diffusée verticalement et horizontalement, de manière à ce que les intervenants et intervenantes soient informés des pratiques et des décisions. Pour ce faire, ils ont recours à de multiples mécanismes, comme Internet et les intranets, des séances d'information, des groupes de discussion et des comités de consultation patronale-syndicale.

2.102 Leurs efforts n'ont cependant pas produit les résultats escomptés. Selon le dernier Sondage sur les nominations de la CFP, moins de personnes nommées (de 48 p. 100 à 43 p. 100) se disent d'accord avec le fait que les nominations internes sont transparentes. Qui plus est, seulement 45 p. 100 des personnes nommées estiment que ces nominations se sont déroulées de façon juste. Pour ce qui est de l'embauche externe, la moitié des personnes nommées trouvent que le processus est juste.

Selon le dernier Sondage sur les nominations de la CFP, moins de personnes nommées [...] se disent d'accord avec le fait que les nominations internes sont transparentes.

2.103 L'embauche temporaire est devenue une porte d'entrée importante dans la fonction publique. Une étude récente visant à évaluer la mesure dans laquelle les personnes embauchées à des emplois temporaires étaient nommées en vertu de la LEFP portait sur la totalité des personnes embauchées à des postes temporaires de 1995-1996 à 2001-2002 de même que sur leur situation d'emploi au 31 mars 2004. On y constatait que 44 p. 100 de ces personnes avaient par la suite été nommées à des postes pour une période déterminée ou de durée indéterminée (poste permanent). En moyenne, le passage d'un emploi temporaire à un emploi pour une période déterminée se faisait un an après l'embauche initiale de la personne visée.

Pratique digne de mention

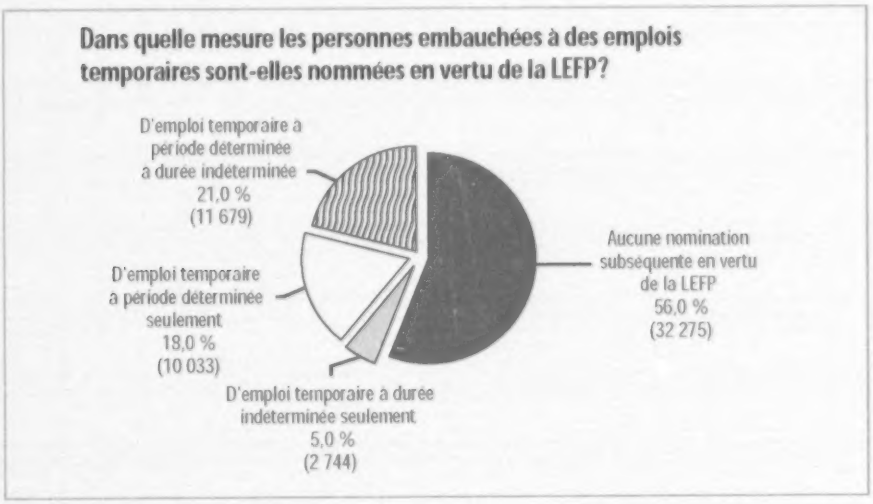
Développement économique Canada pour les régions du Québec utilise un journal électronique personnalisé permettant à son personnel de poser des questions précises sur la dotation. Les réponses sont publiées dans le journal et affichées sur le site Web. L'organisation peut ainsi communiquer l'information qu'elle souhaite diffuser de manière personnalisée tout en s'assurant qu'elle est interprétée de façon uniforme.

Le passage d'un emploi temporaire à un emploi pour une période déterminée et à un emploi de durée indéterminée (poste permanent) a des conséquences sur la justice et la transparence qui ne peuvent manquer de nous inquiéter[...]. Nous entendons assurer un suivi étroit du passage des emplois temporaires aux emplois de durée indéterminée (postes permanents).

2.104 Le passage d'un emploi temporaire à un emploi pour une période déterminée et à un emploi de durée indéterminée (poste permanent) a des conséquences sur la justice et la transparence qui ne peuvent manquer de nous inquiéter. L'intention première des emplois temporaires consiste à offrir un outil de recrutement rapide aux gestionnaires aux prises avec des besoins opérationnels immédiats et à court terme. Les emplois temporaires sont donc exclus de l'application du principe du mérite. Pendant leur période d'emploi, les personnes qui occupent ces postes acquièrent des connaissances, se trouvant ainsi avantagées lorsque sont organisés des processus fondés sur le mérite.

2.105 Nous entendons assurer un suivi étroit du passage des emplois temporaires aux emplois de durée indéterminée (postes permanents). La figure 3 montre la mesure dans laquelle les personnes embauchées à des emplois temporaires sont nommées en vertu de la LEFP.

Figure 3 : Passage d'un emploi temporaire à une nomination en vertu de la LEFP*



* Ces données sont fondées sur le nombre total de titulaires d'emplois temporaires embauchés du 1er avril 1995 au 31 mars 2002. Le type d'emploi a fait l'objet d'un suivi jusqu'au 31 mars 2004. Les nominations étaient considérées « subséquentes » si elles suivaient de moins d'un an la fin de la dernière nomination.

[. . .] près de la moitié des répondants et répondantes au sondage sur le favoritisme personnel considèrent les affectations intérimaires à long terme comme une preuve certaine ou probable de favoritisme personnel.

2.106 En date de mars 2005, 9 838 nominations et affectations intérimaires avaient pris fin en 2004-2005. Au total, 17 p. 100 d'entre elles ont mené à la confirmation du ou de la titulaire au même poste (comparativement à 20 p. 100 en 2003-2004). Bien que ce pourcentage puisse paraître relativement peu élevé, près de la moitié des répondants et répondantes au sondage sur le favoritisme personnel considèrent les affectations intérimaires à long terme comme un indice certain ou probable de favoritisme personnel.

2.107 Nous procéderons à une enquête plus approfondie sur les nominations intérimaires pour savoir exactement de quoi il retourne.

Droits de priorité

2.108 La LEFP et le *Règlement* prévoient que certaines personnes, dans des circonstances précises, ont le droit d'être nommées, sans concours, à un poste de la fonction publique pour lequel elles sont qualifiées. C'est à la CFP qu'incombe la responsabilité d'administrer les droits de priorité afin que les droits des bénéficiaires de priorité soient respectés et que l'évaluation que font les ministères et les organismes de ces personnes soit juste et transparente.

2.109 Le nombre de militaires handicapés ayant droit d'être nommés en priorité ne cesse d'augmenter (tableau 5). Cette situation s'explique par l'élargissement du droit en question dans le règlement et par la participation accrue du Canada dans des zones de conflit internationales.

Tableau 5 : Droits de priorité par exercice

	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Congé	193	179	171
Personnel des cabinets de ministre	30	68	34
Mise en disponibilité	20	24	20
Fonctionnaires excédentaires	231	567	210
Fonctionnaires qui deviennent handicapés	65	51	42
Membres des Forces canadiennes ou de la GRC qui deviennent handicapés	37	54	60
Réinstallation du conjoint ou de la conjointe de fait	277	314	360
Réintégration	82	61	61
TOTAL	935	1 318	958

* Voir l'annexe 2 – Renseignements statistiques et glossaire, pour plus de détails.

Pour s'assurer que les ministères traitent les bénéficiaires de priorité de manière juste et transparente, et dans la lignée de notre rôle accru de surveillance, nous accroîtrons nos activités de contrôle du système de priorité ainsi que du rendement des différents ministères et organismes.

2.110 Le nombre de nominations de bénéficiaires de priorité a augmenté sensiblement au cours des deux derniers exercices, passant de 540 en 2002-2003 à 697 en 2004-2005. Le temps moyen de placement est demeuré stable, à près de 330 jours civils, au cours des trois derniers exercices[16].

2.111 Le nombre de droits de priorité qui sont venus à échéance avant le placement de la personne visée est revenu à un niveau plus normal (185), après avoir connu une augmentation remarquable en 2003-2004 (215). Cette augmentation était largement due à l'expiration du droit de priorité de bénéficiaires qui avaient trouvé un autre emploi, mais de niveau inférieur, et à qui on avait accordé un droit de priorité pour réintégration afin qu'ils puissent obtenir un emploi au même niveau que leur ancien niveau d'attache.

2.112 Pour s'assurer que les ministères traitent les bénéficiaires de priorité de manière juste et transparente, et dans la lignée de notre rôle accru de surveillance, nous accroîtrons nos activités de contrôle du système de priorité ainsi que du rendement des différents ministères et organismes.

16. On trouvera plus de renseignements sur l'administration des priorités à l'adresse **http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_f.htm.**

2.113 Nous créerons des points de référence pour la mesure du rendement et fournirons aux organisations des rapports informatisés conçus pour les aider à contrôler leur conformité aux droits de priorité. D'autres données seront disponibles dans les rapports à venir, données qui seront fondées sur cette structure de surveillance accrue.

Incidence de l'examen des dépenses

2.114 Dans son budget 2005, le gouvernement annonçait que son processus d'examen des dépenses allait donner lieu à des économies de près de 11 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années grâce à l'efficience accrue des opérations gouvernementales. Cela aura vraisemblablement une incidence notable sur les effectifs de la fonction publique, même si l'ampleur réelle de ces répercussions ne pourra être déterminée qu'après un certain temps.

2.115 Nous appuierons les personnes touchées de plusieurs manières :

- en gérant le répertoire informatisé de bénéficiaires de priorité;
- en fournissant des statistiques à l'employeur, aux agents et agentes de négociation et aux ministères;
- en fournissant de l'information, des avis et de la formation aux ministères à propos de l'administration des priorités;
- en conseillant les bénéficiaires de priorité relativement à leurs droits;
- en surveillant étroitement l'usage que font les ministères et les organismes du répertoire de bénéficiaires de priorité afin de vérifier que les droits sont respectés;
- en enquêtant sur toute plainte déposée par les bénéficiaires de priorité.

2.116 Nous avons augmenté les ressources affectées à ces activités afin d'être prêts à répondre à la demande accrue.

La souplesse et l'efficience : principes de gestion et de prestation des services

Souplesse : *Les méthodes de ressourcement sont adaptées aux besoins particuliers du ministère.*

Efficience : *Les méthodes de ressourcement utilisées permettent de rentabiliser les dépenses; leur exécution est simple, rapide et efficace.*

Souplesse et efficience

Les options qui s'offrent actuellement aux gestionnaires en matière de souplesse et d'efficience ne sont pas exploitées à leur plein potentiel. De plus, la rapidité de la dotation visant des postes de durée indéterminée (postes permanents) est demeurée stable. Grâce aux assouplissements prévus par la nouvelle LEFP, on s'attend à ce que les répertoires de préqualification soient utilisés plus souvent, ce qui pourrait accélérer la rapidité de la dotation.

Les collectivités fonctionnelles ainsi que certaines grandes organisations investissent dans la planification des ressources humaines afin d'élaborer de meilleures stratégies de dotation.

Les répertoires de préqualification représentent un mécanisme de dotation efficient, tant pour les candidats et candidates que pour les gestionnaires, en ce qu'ils constituent un bassin de personnes dont la candidature a été rigoureusement évaluée à la lumière des exigences de postes semblables faisant partie du même groupe professionnel et de même niveau.

2.117 Les répertoires de préqualification représentent un mécanisme de dotation efficient, tant pour les candidats et candidates que pour les gestionnaires, en ce qu'ils constituent un bassin de personnes dont la candidature a été rigoureusement évaluée à la lumière des exigences de postes semblables faisant partie du même groupe professionnel et de même niveau.

2.118 Les critères pertinents sont définis dès le début du processus afin que les gestionnaires puissent faire leur choix parmi les personnes inscrites au répertoire. Si plusieurs personnes remplissent les critères, les gestionnaires peuvent alors choisir la personne qui répond le mieux aux exigences de l'emploi à doter (bref, la « bonne personne » pour l'emploi).

2.119 Au cours de la période visée par le présent rapport, Santé Canada s'est vu déléguer le pouvoir d'établir un répertoire de préqualification externe pour les postes de commis et un répertoire de préqualification interne pour les agents et agentes des services administratifs de niveau d'entrée. Santé Canada est le sixième ministère à se voir déléguer le pouvoir d'établir un répertoire de préqualification pour des groupes professionnels autres que celui de la direction. On pave ainsi la voie à la mise en œuvre harmonieuse de la nouvelle *Loi* en donnant à ce ministère l'occasion d'utiliser dès maintenant des approches innovatrices et créatives en matière de dotation. De plus, Santé Canada a profité de l'occasion pour réduire les pratiques

non efficientes associées à la tenue de processus de sélection distincts afin de doter des postes de même nature et à l'évaluation répétitive des mêmes candidatures. Parallèlement, on se trouve en outre à inciter les gestionnaires à utiliser la planification stratégique des ressources humaines pour définir leurs besoins de dotation.

2.120 Nous avons approuvé le recours aux répertoires de préqualification pour le groupe de la direction à Patrimoine canadien, Service correctionnel Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, ainsi que pour la collectivité de la technologie de l'information. Nous avons également approuvé la création d'un répertoire de préqualification lié au Programme de sélection et de perfectionnement des EX de Statistique Canada. Ces répertoires de préqualification ont été approuvés compte tenu de la planification efficace des ressources humaines ayant cours dans ces organisations.

2.121 En novembre 2003, nous avons délégué à la Défense nationale le pouvoir d'établir des répertoires de préqualification; pourtant, le Ministère n'en a encore établi aucun. Après s'être vu déléguer ce pouvoir, il a pris du temps pour élaborer l'infrastructure sur laquelle pourrait s'appuyer un éventuel répertoire de préqualification et pour consulter les intervenants et intervenantes afin de déterminer les groupes professionnels qu'il valait mieux cibler. Cette démarche a été plus longue que prévu en raison de priorités internes concurrentes. Une fois le choix arrêté sur les postes du domaine de l'informatique, un gel interne de la dotation a été imposé par la suite des restrictions des dépenses décrétées par le Conseil du Trésor. En mai 2005, le Ministère a annoncé l'établissement de répertoires de préqualification pour des postes du groupe de l'approvisionnement.

2.122 Pour aider la collectivité des politiques à renouveler ses effectifs et à renforcer sa capacité d'agir, nous avons délégué à tous les ministères ayant conclu une Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation le pouvoir de nommer sans concours des personnes de l'extérieur de la fonction publique dont la candidature avait été présentée par l'entremise du programme de recrutement des leaders en politiques de la CFP (**http://www.psc-cfp.gc.ca/lhhr-lcrh/2005/05_04a_f.htm**). Les nominations doivent être fondées sur le mérite et avoir lieu uniquement si aucun bénéficiaire de priorité qualifié n'est disponible. Les ministères sont tenus de surveiller l'usage qui est fait de ce pouvoir et d'en faire rapport, en plus d'informer le personnel et leurs représentants et représentantes de telles nominations.

2.123 Nous avons délégué à Développement social Canada et à Ressources humaines et Développement des compétences Canada le pouvoir de gérer conjointement trois concours visant des postes de cadre de direction. Jusqu'au 12 décembre 2003, ces deux ministères n'en formaient qu'un seul, à savoir Développement des ressources humaines Canada. Ce pouvoir leur a été délégué afin d'aider les deux organisations maintenant distinctes

à atteindre leurs objectifs communs relatifs à l'équité en matière d'emploi visant les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées. En combinant leurs efforts, les deux ministères ont réussi à organiser un seul processus et à effectuer les nominations subséquentes à partir des listes d'admissibilité qui en ont résulté. Il a ainsi été possible d'éliminer le dédoublement des efforts qu'aurait supposé la tenue de deux processus de dotation différents.

2.124 Justice Canada s'est vu déléguer le pouvoir de recruter des techniciens et des techniciennes juridiques de l'extérieur de la fonction publique par voie de concours.

Rapidité de la dotation

2.125 La CFP continue de recueillir des données concernant la rapidité de la dotation grâce à son sondage sur les nominations. On a demandé aux gestionnaires d'estimer le temps requis pour mener à terme une mesure de dotation visant un poste de durée indéterminée (poste permanent), du déclenchement à l'entrée en fonction de la personne nommée. Cette estimation devait tenir compte du temps consacré à l'autorisation en matière de priorité, à l'évaluation des qualités, aux examens linguistiques, à l'autorisation de sécurité et aux appels.

[. . .] il faut calculer en moyenne 17 semaines pour doter un poste de durée indéterminée (poste permanent) par voie de concours, et 11 semaines pour doter un poste pour une période déterminée grâce à un processus sans concours.

2.126 Quatre années de données sont maintenant disponibles concernant les concours, et un an et demi pour les processus sans concours. Selon l'estimation des gestionnaires tirée du sondage, il faut calculer en moyenne 17 semaines pour doter un poste de durée indéterminée (poste permanent) par voie de concours, et 11 semaines pour doter un poste pour une période déterminée grâce à un processus sans concours[17]. La durée estimée des concours est demeurée relativement stable tout au long de la période visée par le sondage. La période visée par le sondage pour ce qui est des processus sans concours a été trop courte pour permettre une comparaison valable.

2.127 À l'heure actuelle, le sondage cible uniquement les processus de dotation visant les postes de durée indéterminée (postes permanents). Sont ainsi exclus ce qu'on peut considérer comme les processus les plus rapides (embauche à des postes pour une période déterminée, emplois temporaires, etc.). Si ces derniers avaient été pris en considération, la durée estimée des mesures de dotation aurait probablement été moindre.

17 Comme les données relatives à la durée de la dotation ne sont pas normalement distribuées, les « moyennes » dont il est fait mention ici sont en fait des médianes, et non les moyennes arithmétiques utilisées habituellement. En effet, la médiane, au lieu de représenter la moyenne arithmétique, correspond plutôt au milieu d'un éventail de valeurs; c'est donc à dire que, dans 50 p. 100 des cas, la dotation prend plus de temps que ce qui est estimé, alors que dans les autres 50 p. 100, elle est plus rapide. En l'occurrence, la médiane représente mieux ce qui peut être considéré comme la durée « normale » d'une mesure de dotation. Par exemple, alors que la durée de la dotation peut varier de moins d'une semaine à plus de deux ans le cas des processus sans concours, et que 90 p. 100 des processus prennent de deux à 60 semaines, dans 50 p. 100 des cas, la durée de la dotation est de moins de 11 semaines.

La dotation du point de vue du cadre de gestion

La dotation du point de vue du cadre de gestion

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation

2.128 Suivant la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), les organisations disposeront d'une latitude accrue pour adapter leurs processus de nomination de manière à ce qu'ils répondent mieux à leurs exigences actuelles et futures en matière de ressources humaines. À une telle latitude s'ajoute l'obligation qu'auront les administrateurs généraux et administratrices générales d'exercer les pouvoirs qui leur sont délégués à l'intérieur d'un certain cadre afin qu'ils et elles puissent en rendre compte à la Commission de la fonction publique (CFP).

2.129 Nous avons élaboré une série de mécanismes visant à assurer la responsabilisation des administrateurs généraux et administratrices générales. L'un d'eux est le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, qui définit les attentes associées à un système de nomination bien géré et conforme à la nouvelle *Loi* et qui précise notre rôle et nos responsabilités ainsi que ceux des organisations délégataires.

[...] le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, qui définit les attentes associées à un système de nomination bien géré et conforme à la nouvelle Loi et qui précise notre rôle et nos responsabilités ainsi que ceux des organisations délégataires.

2.130 D'autres mécanismes de surveillance, comme le contrôle et l'analyse des tendances de dotation, les vérifications et les mesures correctives faisant suite à un rendement insatisfaisant en dotation, viendront s'ajouter au cadre.

2.131 Le cadre est un complément du Cadre de responsabilisation de gestion, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes, de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Chacun d'eux établit les attentes relatives à différents éléments de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

2.132 Pour la première fois cette année, dans la foulée des préparatifs en vue de la nouvelle *Loi*, nous présentons nos observations sur la gestion de la dotation et sur les résultats en la matière, du point de vue du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, ainsi que des valeurs.

2.133 Le cadre est composé de cinq éléments :

i. **Gouvernance :** processus consistant à exercer le pouvoir et à établir une structure et une administration bien définies afin d'appuyer les résultats désirés;

ii. **Planification :** dans un contexte de dotation, processus permettant de cerner les besoins actuels et futurs sur le plan des ressources humaines pour qu'une organisation atteigne ses objectifs. Pour qu'elle soit le plus efficace possible, la planification des ressources humaines doit être intégrée à la planification des activités;

iii. **Lignes directrices :** les décisions de dotation doivent d'abord et avant tout respecter la LEFP et les autres textes législatifs pertinents. Ces textes s'appuient sur des lignes directrices, y compris des règlements, afin de permettre l'application de la loi et d'assurer la qualité des nominations;

iv. **Communication :** la communication assure l'intégrité du processus de nomination si elle est transparente, facile à comprendre, opportune, accessible et si elle englobe toutes les parties intéressées;

v. **Contrôle :** processus continu de surveillance de l'information dans le but d'évaluer les progrès réels au regard des résultats prévus, de corriger les écarts et de faire rapport des résultats.

Nous [...] faisons rapport au Parlement des éléments du système de nomination que nous estimons être le plus à risque, tout en faisant un survol du système dans son ensemble. Nous faisons également part de nos commentaires aux organisations afin qu'elles puissent combler les lacunes.

2.134 Nous demandons aux ministères et aux organismes de produire chaque année un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation dans lequel ils doivent répondre à des questions précises relevant des cinq éléments du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation.

2.135 Nous évaluons les renseignements ainsi recueillis ainsi que d'autres renseignements (provenant des vérifications, des enquêtes et des études spéciales) et faisons rapport au Parlement des éléments du système de nomination que nous estimons être le plus à risque, tout en faisant un survol du système dans son ensemble. Nous faisons également part de nos commentaires aux organisations afin qu'elles puissent combler les lacunes.

Les résultats cette année

2.136 L'évaluation que nous avons faite de l'information reçue de la part des 72 ministères et organismes ayant produit un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation portait sur l'exercice 2003-2004 et sur la période allant jusqu'à la rédaction du présent rapport, soit jusqu'au début de 2005. L'évaluation, qui s'appuyait également sur les renseignements susmentionnés, a permis de dégager un certain nombre de constatations relatives au régime actuel de dotation et aux secteurs connexes qui sont à risque. Suit un résumé des constatations liées à chacun des éléments du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation.

Gouvernance

2.137 La grande majorité des organisations disposent d'instruments de subdélégation de la dotation. Seules quelques très petites organisations ont choisi de ne pas subdéléguer la dotation pour des considérations opérationnelles.

2.138 La formation en dotation est obligatoire dans 75 p. 100 des ministères où les pouvoirs sont subdélégués. Par contre, l'examen des cours offerts indique que les rôles et responsabilités n'y sont pas toujours abordés.

2.139 La quasi-totalité des organisations ont élaboré ou sont à élaborer les structures de comités, les pratiques et les plans nécessaires à l'établissement des priorités et d'une orientation claire. Selon nos données, les ministères et les organismes de taille moyenne sont les plus susceptibles de ne pas disposer des structures adéquates permettant à la haute direction et aux autres intervenants et intervenantes de discuter des questions de dotation.

Pratique digne de mention

Le Plan de transition vers la modernisation des ressources humaines de Pêches et des Océans Canada établit un modèle de gouvernance et porte expressément sur la question de la planification de la dotation et des ressources humaines. Il traite également de la collaboration patronale-syndicale, de la classification, des relations de travail, de l'apprentissage, etc.

[...] seulement 36 p. 100 des organisations disposent d'un plan ou d'un processus de planification des ressources humaines. Et seulement 25 p. 100 des organisations évaluent leur rendement réel en matière de dotation par rapport à leurs plans de dotation. Les ministères plus petits sont ceux qui ont réalisé les meilleurs progrès à ce sujet.

Planification

2.140 La modernisation réussie de la fonction publique repose en grande partie sur une bonne planification des ressources humaines et la mise en œuvre des plans qui s'y rattachent. Depuis plusieurs années, nous rappelons aux ministères et aux organismes l'importance de la planification intégrée des ressources humaines et des activités.

2.141 Les progrès à cet égard ont été lents en 2004-2005. En effet, seulement 36 p. 100 des organisations disposent d'un plan ou d'un processus de planification des ressources humaines. Et seulement 25 p. 100 des organisations évaluent leur rendement réel en matière de dotation par rapport à leurs plans de dotation. Les ministères plus petits sont ceux qui ont réalisé les meilleurs progrès à ce sujet.

2.142 L'inaction, des grands ministères en particulier, est préoccupante. Toutefois, la très grande majorité des organisations (85 p. 100) ont rapporté disposer de plans visant à intégrer la planification des ressources humaines à celle des activités. Elles ont de plus l'intention de mettre en place des processus servant à déterminer leurs besoins actuels et futurs, en vue de la mise en œuvre de la nouvelle Loi prévue en décembre 2005.

Lignes directrices

2.143 Depuis quelques années, nous observons la tendance à la réduction de l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents) et à l'augmentation de la dotation temporaire, dont font partie les emplois temporaires, l'embauche pour une période déterminée et les nominations intérimaires. Une telle tendance peut se répercuter sur l'accessibilité et la justice, en ce que bon nombre des personnes ainsi embauchées sont susceptibles d'être nommées ultérieurement pour une durée indéterminée (poste permanent) et que l'expérience qu'elles acquièrent de cette manière les avantage comparativement aux autres candidats et candidates éventuels.

2.144 Le recours à des emplois occasionnels est un frein pour les personnes qui cherchent à travailler à la fonction publique et qui souhaitent y trouver des emplois permanents et non de courte durée.

2.145 Bien que nous ayons été en mesure d'obtenir les principaux chiffres relatifs aux emplois temporaires, à l'embauche pour une période déterminée et aux nominations intérimaires, lorsque nous avons demandé aux ministères de nous fournir des données sur l'usage qu'ils font de ces processus de nomination et sur les pratiques qui, dans leur organisation, visent à atténuer les risques qui s'y rattachent, la qualité de l'information obtenue était inégale. Étaient également absents les différents mécanismes permettant de prendre connaissance des politiques organisationnelles connexes en matière de dotation.

2.146 Certaines organisations ont mis en œuvre des lignes directrices afin d'aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées à propos de l'embauche à des emplois temporaires, de la gestion des nominations intérimaires et de l'embauche de parents.

Pratique digne de mention

L'Office des transports du Canada a instauré des processus visant à réduire au minimum le nombre de nominations intérimaires à long terme en rendant obligatoire l'approbation des intérims de plus de six mois par des supérieurs ou supérieures et en remplaçant les affectations intérimaires à long terme par l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents). L'Office a régularisé 60 p. 100 de ses intérims à long terme en une année en organisant des concours dont l'issue était des nominations de durée indéterminée (postes permanents).

Communication

2.147 Cette année, la CFP s'est concentrée sur l'accès à l'information sur la dotation. Les méthodes utilisées par les ministères et les organismes pour communiquer l'information sur la dotation à leurs intervenants et intervenantes ont été multiples. Parmi les plus répandues figurent Publiservice, les intranets, le courriel, les bulletins et les babillards. Plus de 75 p. 100 des organisations utilisent leur propre intranet pour diffuser l'information sur la dotation auprès de leur personnel.

Pratique digne de mention

Pêches et Océans Canada a adopté une approche proactive des communications. Des rapports d'état sur la modernisation des ressources humaines sont diffusés régulièrement par le sous-ministre adjoint des Ressources humaines, et un Plan de transition vers la modernisation des ressources humaines a été préparé par le directeur général des Stratégies et Programmes de ressources humaines. Le directeur général ou la coordonnatrice ministérielle pour la modernisation des ressources humaines ont également visité les régions afin de faire le point avec le personnel et les gestionnaires au sujet de la modernisation à Pêches et Océans Canada.

Contrôle

2.148 La quasi-totalité des organisations pourraient encore améliorer sensiblement leurs façons de faire en matière d'activités de contrôle. La grande majorité des ministères et des organismes ont élaboré ou sont à élaborer des mécanismes de contrôle permettant de recueillir et de tenir à jour l'information sur la gestion des ressources humaines en plus de surveiller les pratiques ayant cours. Ils commencent également à s'appuyer sur l'information en matière de rendement pour prendre des mesures correctives et faire rapport des résultats en dotation.

2.149 Certaines faiblesses demeurent cependant :

- les processus permettant d'assurer la fiabilité et l'uniformité des données sur les ressources humaines sont limités;
- les fonds visant à soutenir l'élaboration ou l'amélioration des systèmes d'information sur les ressources humaines sont insuffisants;
- l'application de la gestion des risques liés à la dotation est inégale;
- moins du tiers des organisations se fondent sur l'information sur le rendement en dotation pour prendre des mesures correctives opportunes et permanentes.

2.150 **Évaluation globale :** Certaines faiblesses ressortent de l'examen de la gestion de la dotation, en particulier dans les domaines des lignes directrices, de la planification et du contrôle.

Certaines faiblesses ressortent de l'examen de la gestion de la dotation, en particulier dans les domaines des lignes directrices, de la planification et du contrôle.

Pratiques dignes de mention

Le Programme de suivi de la dotation de l'Office des transports du Canada prévoit un examen exhaustif de toutes les facettes de la dotation à partir d'une évaluation des risques permettant de définir les secteurs de l'Office présentant des risques faibles, moyens ou élevés.

Pêches et Océans Canada a instauré un processus de surveillance active fondé sur la définition des risques. L'objectif du processus consiste à définir les réussites et les sources de préoccupation au chapitre de la dotation et à prendre les mesures correctives qui s'imposent, le cas échéant. La première année, on s'est surtout attardé au favoritisme personnel. Les résultats ont été présentés à la haute direction, et des mesures correctives ont été mises en œuvre. Pêches et Océans Canada compte entreprendre un nouvel exercice de surveillance en 2005, portant cette fois sur les concours publics et certaines des autres valeurs de dotation. La haute direction a pris un engagement clair et demandé à l'unité des ressources humaines de faire le point deux fois par année.

État de préparation de la fonction publique en vue de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

État de préparation de la fonction publique en vue de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

Résumé

Au moment de rédiger ces lignes, soit six mois avant l'échéance de décembre 2005, les préparatifs en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ont progressé de manière positive. Il y a cependant encore beaucoup à faire. La transition vers la nouvelle approche en dotation devra se traduire par la concertation des efforts de tous les intervenants et intervenantes.

Selon notre évaluation préliminaire de l'état de préparation des ministères et des organismes en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, des efforts accrus devront être déployés dans les domaines de la planification des ressources humaines, de l'élaboration des politiques et de la gestion de l'information sur les ressources humaines. L'évaluation révèle également la nécessité d'augmenter le nombre de spécialistes qualifiés dans la collectivité des ressources humaines ainsi que d'accroître le soutien en matière de systèmes informatiques, la formation et le changement culturel.

Nous unissons nos efforts à ceux de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et de l'École de la fonction publique du Canada afin de surmonter ces difficultés et de renforcer l'expertise en dotation de l'ensemble de la fonction publique fédérale. En dernière analyse, il n'en demeurera pas moins qu'un système de dotation moderne ne pourra fonctionner que si l'on obtient l'engagement de toutes les parties, y compris celui des ministères et des organismes.

Préparatifs en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP

2.151 Pour l'élaboration du nouveau cadre de nomination, nous avons consulté les ministères et les organismes, la collectivité des ressources humaines et les agents et agentes de négociation. Trois grands exercices de consultation ont eu lieu en juin, septembre et novembre 2004. La rétroaction ainsi obtenue a permis d'adapter sensiblement le cadre que la Commission a approuvé le 11 mars 2005.

2.152 En avril 2005, la CFP a entrepris de faire adopter le nouveau Cadre de nomination auprès des ministères et des organismes grâce à une stratégie de mise en œuvre en trois étapes. La première partie de la stratégie porte sur les exigences en matière d'apprentissage. Nous collaborons avec l'École de la fonction publique du Canada à l'élaboration de cours sur le Cadre de nomination destinés aux gestionnaires et aux spécialistes de la dotation. Nous sommes en outre à élaborer un examen visant à valider les connaissances des spécialistes de la dotation relativement à l'éventail complet des éléments du cadre.

2.153 En vertu de la deuxième partie de la stratégie, nous offrirons aux ministères et aux organismes une série de guides sur lesquels ils pourront s'appuyer pour élaborer des approches de dotation adaptées à leurs besoins. De plus, nous conclurons de nouvelles ententes avec les administrateurs généraux et les administratrices générales, ententes qui prendront la forme d'un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. En décembre 2005, la nouvelle approche à l'égard des activités politiques sera mise sur pied.

2.154 La troisième partie de la stratégie consistera en un certain nombre d'initiatives de soutien à l'intention des ministères et des organismes. Nous répondrons également aux demandes de présentation des ministères, donnerons régulièrement des séances d'information sur des éléments particuliers du cadre de nomination et mettrons sur pied un centre de soutien qui pourra répondre aux demandes d'interprétation et de conseils, qu'il s'agisse de demandes reçues par téléphone ou par courriel.

Évaluation de l'état de préparation des ministères et des organismes

2.155 La CFP et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ont défini les critères qui serviront à déterminer la mesure dans laquelle les ministères et les organismes sont prêts pour l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP prévue en décembre 2005.

2.156 Même si on s'entend généralement pour dire que la gamme complète des avantages découlant de la nouvelle LEFP devront se traduire par une concertation à long terme des efforts de l'ensemble de la fonction publique, on estime que les ministères et organismes devront satisfaire à plusieurs exigences essentielles pour que la LEFP entre en vigueur, notamment :

- les Instruments de délégation et de responsabilisation en matière de nomination de la CFP devront être opérationnels;

- les ministères et les organismes devront approuver les politiques de nomination exigées par la CFP (zone de sélection, révocation et mesures correctives, critères liés aux processus non annoncés);
- les ministères et les organismes devront être en mesure de réaliser leurs activités de dotation selon les exigences relatives à la nouvelle *Loi* et aux nouvelles lignes directrices, qui comprennent plusieurs éléments : établir et appliquer les nouveaux critères liés au mérite et appliquer la politique sur le choix du processus de nomination, qui devra être fondé, dans toute la mesure du possible, sur les plans de ressources humaines; fournir aux candidats et candidates la possibilité de prendre part à la discussion informelle; mener des enquêtes sur les processus internes, et révoquer au besoin les nominations qui doivent l'être et prendre les mesures correctives qui s'imposent;
- les ministères et les organismes devront désigner une personne-ressource pour les questions et les demandes de renseignements portant sur les activités politiques;
- tous les membres du personnel devront être informés des changements à la *Loi*, des approches de dotation de l'organisation et de la manière dont ils pourront participer aux activités de dotation et de recours, y compris l'information sur le Tribunal de la dotation de la fonction publique;
- les gestionnaires subdélégataires et les spécialistes des ressources humaines devront suivre des cours de formation sur le nouveau régime de dotation;
- les gestionnaires subdélégataires devront avoir accès à des spécialistes des ressources humaines dont l'expertise relative au Cadre de nomination aura été attestée par la CFP;
- des mécanismes devront être mis en œuvre afin de recueillir, de tenir à jour et de surveiller l'information obligatoire sur la dotation à l'usage des ministères et des organismes, de même que de faire rapport à ce propos et de répondre aux exigences des organismes centraux en matière de rapports.

2.157 Les progrès réalisés par les ministères et les organismes concernant ces exigences essentielles seront évalués à l'automne 2005, soit avant l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi*.

2.158 En se fondant sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, nous avons procédé à une évaluation préliminaire de la mesure dans laquelle les ministères et les organismes étaient prêts. Comme nous l'avons indiqué plus haut, le cadre vise à déterminer si les administrateurs généraux et les administratrices générales s'appuient sur les éléments adéquats en matière de gouvernance, de planification, de lignes directrices, de communication et de contrôle pour contribuer à la saine gestion du système de nomination.

2.159 L'objectif de la première évaluation consistait à avoir une idée de ce que les ministères et les organismes avaient déjà réalisé et de ce qu'ils entendaient faire. Notre examen a fait ressortir trois éléments qui ont particulièrement attiré notre attention :

- un nombre limité de plans ou de processus de ressources humaines ont été instaurés;
- moins de la moitié des organisations ont entrepris le travail d'élaboration des lignes directrices précédant la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*;
- des efforts supplémentaires devront être déployés en matière de contrôle, en particulier au chapitre de la surveillance accrue, de l'application de la gestion des risques liés à la dotation et de l'utilisation de la gestion du rendement comme fondement à la prise de mesures correctives.

2.160 L'évaluation a également permis aux ministères et aux organismes de prendre conscience des difficultés qui les attendent. Songeons entre autres à la pénurie de spécialistes qualifiés que connaît la collectivité des ressources humaines.

2.161 Divers systèmes de gestion des ressources humaines sont actuellement utilisés dans la fonction publique. Aussi est-il difficile de mettre en commun des renseignements constants aux fins de la planification et de satisfaire aux nouvelles exigences en matière d'information, de surveillance et de rapports se rapportant à la dotation que prévoit la nouvelle *Loi*.

2.162 Le changement de culture que suppose l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi* constitue un défi non négligeable. La CFP et les organismes centraux, de par le rôle clé qu'ils joueront dans la gestion des ressources humaines, offrent tout le soutien et l'orientation possibles en vue de favoriser un changement de culture de grande envergure et d'assurer le succès de la transition vers le nouveau régime de dotation.

Organismes distincts

2.163 En vertu de la LEFP actuelle, la CFP joue un rôle très limité à l'endroit des organismes distincts (figurant à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*). Ils sont des employeurs distincts faisant partie de la fonction publique élargie et ont généralement leur propre système de dotation.

2.164 La relation entre la CFP et les organismes distincts ne sera plus la même après la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*, qui rend possible la mutation de personnes travaillant dans un organisme distinct à un organisme faisant partie du noyau même de la fonction publique, si la CFP détermine que le système de dotation de l'organisme de départ est compatible avec la nouvelle *Loi*.

2.165 Nous étudions les répercussions de ce changement, en collaboration avec les organismes distincts et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, qui est responsable des politiques relatives aux mutations.

Activités politiques

Activités politiques

2.166 Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle, il est interdit à tout fonctionnaire de se porter candidat à une élection fédérale, provinciale ou territoriale. Par contre, la LEFP prévoit que la Commission de la fonction publique (CFP) peut accorder un congé non payé à un fonctionnaire désireux de se porter candidat ou d'être choisi comme candidat à une élection.

2.167 La CFP peut accorder le congé demandé « si elle estime que la candidature du fonctionnaire ne nuira pas par la suite à son efficacité, pour la fonction publique, dans le poste qu'il occupe alors. » (paragraphe 33(3))

2.168 Pour déterminer si la capacité d'une personne d'exécuter ses tâches en toute impartialité politique sera compromise ou aura l'apparence d'être compromise, nous tenons compte de la nature de l'élection (fédérale, provinciale ou territoriale), de la nature des tâches de la personne visée et du degré de visibilité dont le poste fait l'objet.

2.169 Au cours de l'exercice 2004-2005, une élection fédérale et une élection provinciale ont eu lieu (en Alberta). Aucune demande de congé n'a été présentée pour l'élection provinciale. Pour ce qui est de l'élection fédérale, la CFP a reçu 18 demandes de congé non payé de personnes souhaitant se porter candidates; 15 ont été approuvées et trois ont été refusées.

En 2005-2006, nous instaurerons un nouveau régime stratégique et réglementaire qui permettra d'atteindre l'équilibre entre le droit des fonctionnaires de prendre part à des activités politiques et l'obligation de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique.

Activités politiques en vertu de la nouvelle LEFP

2.170 Notre rôle en vertu de la *Loi* actuelle se limite à la candidature aux élections. La nouvelle LEFP, quant à elle, établit de nouvelles règles régissant les activités politiques des fonctionnaires et élargit notre rôle en la matière.

2.171 En 2005-2006, nous instaurerons un nouveau régime stratégique et réglementaire qui permettra d'atteindre l'équilibre entre le droit des fonctionnaires de prendre part à des activités politiques et l'obligation de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique. Ce régime s'appuiera sur la recherche et les consultations exhaustives qui ont été réalisées auprès de spécialistes, des ministères et des organismes, des syndicats et des conseils fédéraux au cours de la dernière année.

2.172 Nous préparerons des lignes directrices afin d'aider les membres du personnel à prendre des décisions éclairées concernant leur participation aux activités politiques de nature générale (de l'installation de placards à la participation à la campagne à titre de directeur ou directrice). Nous leur fournirons également de l'orientation, grâce aux règlements et aux lignes directrices, relativement aux permissions et aux congés sans solde accordés aux fonctionnaires désireux d'être choisis comme candidats à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale.

2.173 Nous établirons un processus qui régira les enquêtes portant sur les allégations selon lesquelles des fonctionnaires n'auraient pas respecté les dispositions législatives en matière d'activités politiques. Ce processus définira clairement le délai à l'intérieur duquel de telles allégations devront être faites, les critères qui permettront de déterminer si la CFP fera enquête ou non à propos d'une allégation ainsi que les exigences liées à la communication de l'information pertinente aux parties concernées.

La CFP : Mise en œuvre de notre rôle de surveillance

La CFP : Mise en œuvre de notre rôle de surveillance

2.174 La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) insiste davantage sur la surveillance et sur la responsabilité qui nous incombe envers le Parlement de protéger l'intégrité des nominations de la fonction publique. Nous utiliserons toute une gamme d'outils pour surveiller le système de nomination.

2.175 Nous fournirons de la rétroaction aux ministères et aux organismes. Dans les cas où des risques pour l'intégrité du système seront découverts, nous pourrons faire des recommandations et intervenir au besoin. Nous envisagerons en outre la possibilité d'imposer des sanctions aux organisations, comme des conditions à la délégation ou le retrait pur et simple du pouvoir délégué.

2.176 Nous continuerons de faire rapport annuellement au Parlement sur l'intégrité du système de nomination et lui soumettrons au besoin des rapports spéciaux sur des questions urgentes ou importantes.

Nous entendons faire un usage accru des vérifications, qui [. . .] Les vérifications porteront surtout sur des questions intéressant l'ensemble de la fonction publique de même que sur les activités de dotation de ministères ou d'organismes en particulier.

L'accent sur les vérifications

2.177 Nous entendons faire un usage accru des vérifications, qui seront réalisées en temps opportun et de manière objective et rentable, conformément aux politiques sur la vérification. Les vérifications porteront surtout sur des questions intéressant l'ensemble de la fonction publique de même que sur les activités de dotation de ministères ou d'organismes en particulier.

2.178 En avril 2004, nous avons mis sur pied la Direction générale de la vérification. Depuis, le nombre de vérificateurs et de vérificatrices est passé de cinq à 23.

2.179 En 2004-2005, nous avons élaboré un plan prévoyant neuf vérifications. Le choix des vérifications est fondé sur un processus d'évaluation des risques, qui s'appuyait quant à lui sur des renseignements provenant de l'intérieur et de l'extérieur de la Commission de la fonction publique (CFP). Selon ce plan, les vérifications prévues porteraient sur des ministères et des organismes de tailles différentes et dont les mandats varient, des organisations régionales et des questions de dotation d'envergure pangouvernementale. La liste complète des vérifications actuellement en cours est affichée sur le site Web de la CFP (**http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/index_f.htm**), tout comme les rapports des vérifications terminées.

2.180 Au total, huit des neuf vérifications prévues ont été lancées en 2004-2005, et deux avaient été menées à terme à la fin de l'exercice (soit le suivi de la vérification de la dotation du Commissariat à la protection de la vie privée et la vérification de la Commission d'examen des plaintes du public concernant la police militaire). Une vérification a été différée en raison d'une réorganisation importante du ministère.

Nous avons décidé de maintenir les conditions visant les pouvoirs de dotation délégués au Commissariat et poursuivrons nos activités de suivi jusqu'à ce que nous soyons convaincus qu'il dispose de la capacité de gestion et de la fonction de ressources humaines nécessaires.

2.181 La vérification de suivi en octobre 2004 a permis de constater que le Commissariat à la protection de la vie privée avait réalisé certains progrès pour ce qui est de donner suite aux constatations et aux recommandations de la première vérification tenue en 2003, par exemple en ce qui a trait à la formation sur la dotation fondée sur les valeurs à l'intention de tous ses gestionnaires. Par contre, le Commissariat n'avait pas encore entièrement mis en œuvre ni communiqué sa stratégie de dotation, et n'avait pas non plus instauré de système de contrôle et de rapports. Nous avons décidé de maintenir les conditions visant les pouvoirs de dotation délégués au Commissariat et poursuivrons nos activités de suivi jusqu'à ce que nous soyons convaincus qu'il dispose de la capacité de gestion et de la fonction de ressources humaines nécessaires.

2.182 La vérification de la Commission d'examen des plaintes du public concernant la police militaire a permis de mettre au jour les problèmes de dotation suivants :

- activités de dotation allant à l'encontre de la stratégie de dotation;
- documentation inadéquate ne permettant pas de démontrer que les transactions de dotation respectaient le mérite et les valeurs de dotation;
- surveillance et analyse déficientes des activités de dotation;
- lacunes graves concernant l'application des politiques et des pratiques de dotation;
- formation inadéquate des gestionnaires à qui les pouvoirs de dotation sont subdélégués;
- absence d'analyse critique de la part des spécialistes des ressources humaines lorsque des gestionnaires proposent des mesures de dotation qui vont à l'encontre des politiques ou des valeurs de dotation de la fonction publique.

La vérification de la Commission d'examen des plaintes du public concernant la police militaire a permis de mettre au jour des problèmes de dotation [. . .] Suivant ces constatations, nous avons retiré le pouvoir délégué de nomination des cadres de direction et avons restreint les autres pouvoirs de dotation délégués.

2.183 Suivant ces constatations, nous avons retiré le pouvoir délégué de nomination des cadres de direction et avons restreint les autres pouvoirs de dotation délégués.

2.184 Depuis la fin de l'exercice, nous avons mené à bien trois autres vérifications : la vérification du Programme de la sécurité industrielle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la vérification de la Commission des plaintes du public contre la GRC et la vérification de la documentation des dossiers de dotation. Les points saillants de ces trois vérifications suivent ci-après. Chacune d'elles sera publiée séparément en même temps que le présent rapport annuel.

2.185 **Vérification du Programme de la sécurité industrielle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada :** Nous avons constaté que le sous-ministre avait établi un bon cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. Par contre, le partenariat entre les gestionnaires du programme et les conseillers et conseillères en ressources humaines, qui auraient dû produire des résultats adéquats en matière de dotation, se sont révélés inefficaces. Résultat : des nominations qui ne respectent pas le principe du mérite, ni les valeurs de dotation définies par l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation. Étant donné que le sous-ministre a réagi rapidement afin de résoudre les problèmes, nous n'avons pris aucune mesure additionnelle en ce qui regarde les pouvoirs délégués.

[...] nous avons soumis la CPP à certaines conditions concernant la délégation des pouvoirs de dotation et nous surveillerons de près l'évolution de la situation.

2.186 **Vérification de la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP) :** Nous avons constaté que les pratiques ne respectaient ni le principe du mérite, ni les valeurs inhérentes à la dotation. L'embauche se faisait selon des pratiques inacceptables, les gestionnaires se permettant de manipuler les processus de façon à embaucher des personnes choisies au préalable. La CPP n'a pas reçu les conseils appropriés de son fournisseur de service, en l'occurrence les responsables des ressources humaines du ministère du Soliciteur général (maintenant Sécurité publique et Protection civile Canada). Depuis juin 2004, un nouveau directeur exécutif a commencé à prendre des mesures afin d'instaurer un régime de dotation plus approprié. Néanmoins, nous avons soumis la CPP à certaines conditions concernant la délégation des pouvoirs de dotation et nous surveillerons de près l'évolution de la situation.

Les ministères et les organismes conserveront en vertu de la nouvelle Loi, le même défi de posséder de la documentation suffisante et appropriée afin de prouver l'application du mérite et le respect aux politiques établies par la CFP.

2.187 **Vérification de la documentation des dossiers de dotation :** La documentation s'est améliorée depuis notre Étude thématique sur les valeurs en dotation : compétence et la justice que nous avions effectuée en 2002. La vérification a révélé que, dans l'ensemble, les dossiers renfermaient la plupart des documents exigés par la CFP. Par contre, dans le cas des nominations sans concours nous avons noté les mêmes préoccupations au sujet de la qualité de l'information. Les ministères et les organismes conserveront en vertu de la nouvelle Loi, le même défi de posséder de la documentation suffisante et appropriée afin de prouver l'application du mérite et le respect aux politiques établies par la CFP.

2.188 Nous avons également procédé à la vérification de trois opérations particulières ayant eu lieu dans deux ministères, à la suite de lettres dans lesquelles on soulevait des allégations de pratiques de dotation douteuses. Dans deux des trois cas, nous avons déterminé que la dotation respectait la loi et les politiques.

2.189 Dans le troisième cas, nous avons constaté que la norme de sélection du poste visé ainsi que la politique régissant la nomination connexe n'avaient pas été respectées. Par conséquent, nous avons demandé au ministère de se pencher sur ses pratiques d'embauche en matière d'emplois étudiants et d'emplois temporaires afin que les valeurs de dotation soient respectées, et de nous faire rapport des résultats de cet examen et des mesures qui en ont résulté.

L'accent sur les enquêtes et les appels

2.190 Les activités de recours ont continué de contribuer à la qualité de la dotation en protégeant l'intérêt public et en favorisant l'application du mérite, de la justice, de l'égalité d'accès et de la transparence en dotation.

Aux termes de la nouvelle LEFP, l'actuelle Direction générale des recours se transformera graduellement et, de direction générale traitant des enquêtes et des centaines d'appels en dotation par année elle deviendra une direction générale menant des enquêtes [...].

2.191 Aux termes de la nouvelle LEFP, l'actuelle Direction générale des recours se transformera graduellement et, de direction générale traitant des enquêtes et des centaines d'appels en dotation par année elle deviendra une direction générale menant des enquêtes dans les domaines suivants :

- nominations externes;
- nominations internes lorsque non déléguées à l'administrateur général ou à l'administratrice générale;
- nominations possiblement entachées d'influence politique;
- processus de nomination possiblement frauduleux;
- allégations d'activités politiques inappropriées.

2.192 Les enquêtes demeureront un outil de surveillance de premier plan qui nous aidera à surveiller l'intégrité du système de dotation et l'impartialité de la fonction publique.

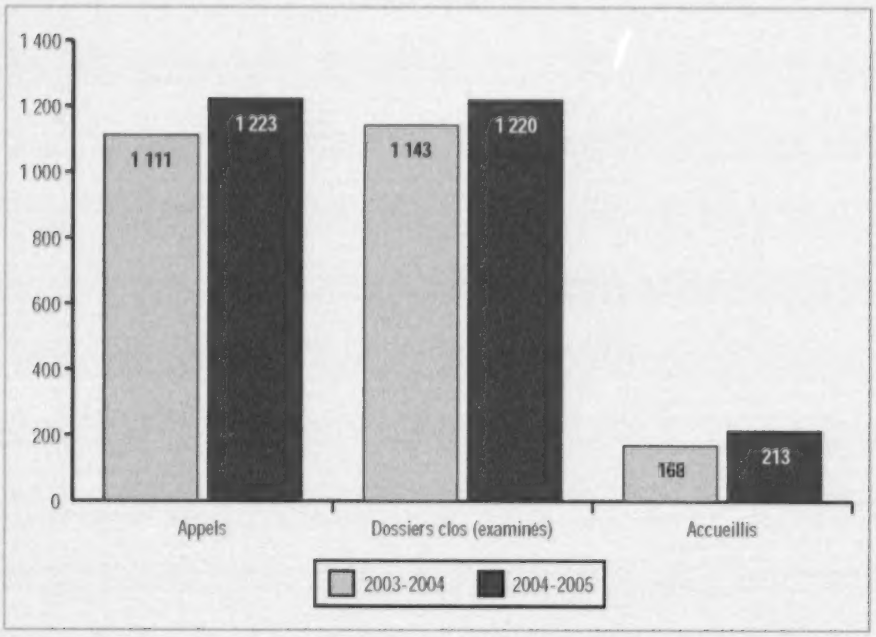
2.193 En vertu de l'article 21 de la *Loi* actuelle, nous entendons les appels interjetés par des personnes dont la candidature a été rejetée lors du processus de monimation internes. Si l'appel est accueilli, nous prescrivons les mesures correctives appropriées permettant de rectifier les manquements ayant eu lieu pendant le processus de sélection.

2.194 Le nombre d'appels en 2004-2005 (1 223) était sensiblement le même qu'au cours des exercices précédents (figure 4). Au total, les appels ont été accueillis dans 213 cas (17 p. 100), pour l'un des motifs suivants :

- le jury de sélection avait mal évalué les qualifications;
- la conduite du jury de sélection était discutable (mauvaise foi, préjudice ou avantage indu); ou
- d'autres motifs, comme le défaut d'évaluer les qualifications et des conditions inadéquates lors de l'administration des examens.

2.195 Selon une étude de la CFP réalisée en 1995, au cours des 10 années précédentes (1985 à 1995), moins de deux pour cent de toutes les transactions susceptibles d'appel sont allées en appel. Depuis, le volume d'appels est demeuré relativement stable.

Figure 4 : Appels : nombre de processus de sélection portés en appel (avec disposition)



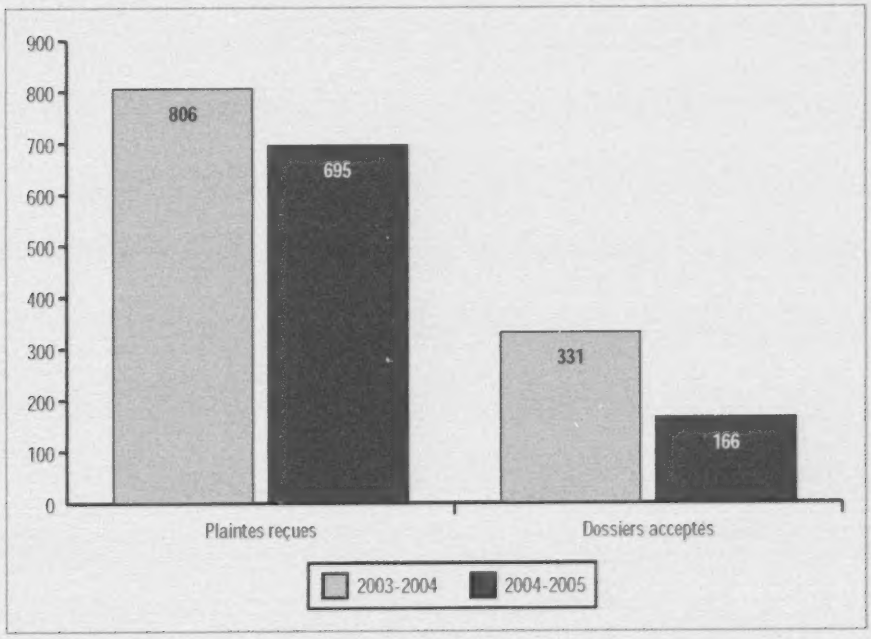
Source : Système de suivi électronique des données de la Direction générale des recours

2.196 Au total, 695 demandes d'enquête aux termes de du paragraphe 7(1) de la *Loi* ont été reçues en 2004-2005 (figure 5). Une enquête peut être demandée en vertu de la LEFP actuelle et du *Règlement* s'il y a allégation d'irrégularité, qu'il s'agisse de processus internes ou externes, et si le processus en question n'est pas susceptible d'appel en vertu de l'article 21. Exemples :

- questions concernant les qualifications associées à un concours;
- préoccupations relativement à une mutation;
- allégations de pratiques possiblement frauduleuses dans le cadre d'un processus de sélection (par exemple contrefaçon d'un grade universitaire);
- problèmes relatifs aux évaluations effectuées dans le cadre de processus auxquels le grand public est admissible;
- préoccupations concernant l'exercice d'un pouvoir délégué par un ministère pour doter des postes;
- enquête portant sur une nomination donnée afin de déterminer si le ou la titulaire possède les qualités requises pour son poste.

2.197 À la fin de l'exercice, 166 dossiers (24 p. 100) avaient mené à une enquête (comparativement à 41 p. 100 en 2003-2004) (figure 5). Les enquêtes réalisées portaient sur des concours publics ou internes infructueux, l'administration des listes d'admissibilité faisant suite à des concours ou d'autres questions relatives à des processus de sélection.

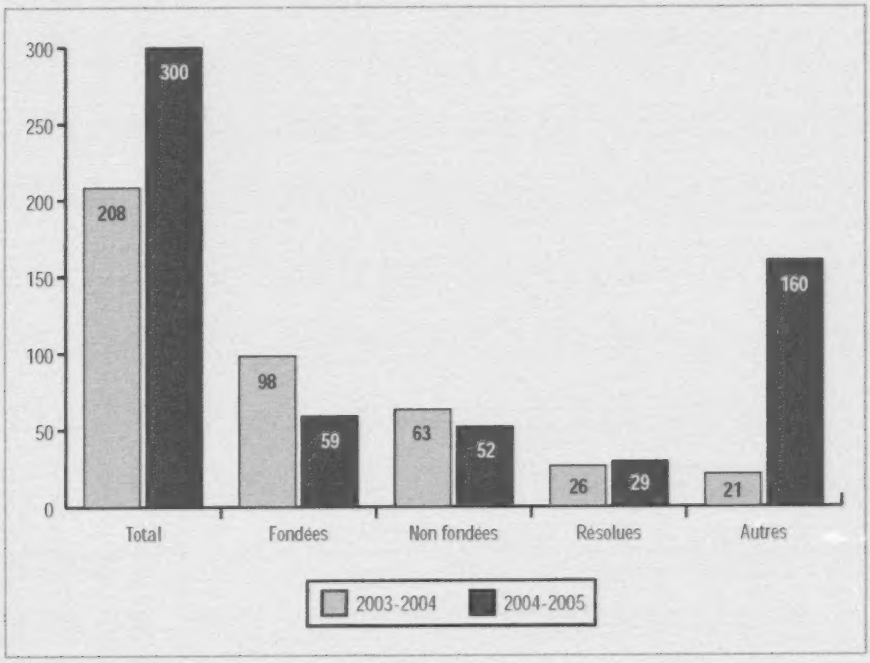
Figure 5 : Enquêtes : nombre de plaintes reçues et de dossiers acceptés



Source : Système de suivi électronique des données de la Direction générale des recours

2.198 En 2004-2005, 300 dossiers ont été fermés; du nombre, 59 (20 p. 100) étaient fondés, comparativement à 47 p. 100 en 2003-2004, 10 p. 100 ont été résolus (grâce à la médiation ou à d'autres types de méthodes de résolution des conflits) et 53 ont été retirés ou annulés (figure 6). Sur les 160 dossiers fermés classés dans la catégorie « autres », 52 ont été annulés.

Figure 6 : Enquêtes : nombre de dossiers fermés (avec disposition)



Source : Système de suivi électronique des données de la Direction générale des recours

2.199 Parmi les mesures correctives ordonnées par la CFP à la suite d'un appel accueilli ou d'une enquête fondée, mentionnons : retrait du nom d'un candidat ou d'une candidate de la liste d'admissibilité faisant suite à un concours; réévaluation d'une ou de plusieurs candidatures; annulation d'une nomination. En 2004-2005, 18 noms ont été retirés de listes d'admissibilité et 10 nominations ont été annulées.

Exemples d'enquêtes tenues en 2004-2005

2.200 **Les études de cas qui suivent montrent que les ministères doivent demeurer vigilants en ce qui concerne leurs processus de sélection et s'assurer qu'il existe des mécanismes de surveillance suffisants et appropriés permettant de protéger le mérite et les valeurs de dotation.**

Étude de cas n° 1

2.201 En 2003-2004, nous avons mené une enquête concernant des allégations de népotisme et de favoritisme ayant entaché les activités d'embauche d'un bureau régional de Santé Canada. L'enquête a déterminé que ces allégations étaient fondées. Des parents et amis, embauchés à des emplois temporaires ou pour une période déterminée avaient par la suite été nommés à des postes de durée indéterminée (poste permanent).

2.202 Nous avons ordonné au Ministère de prendre des mesures correctives, qui ont d'ailleurs été signalées dans notre rapport annuel 2003-2004. Nous avons de plus tenu six comités d'enquête en 2004-2005 portant sur la nomination de six personnes; on cherchait alors à déterminer si, en fait, ces personnes étaient qualifiées ou non pour les postes auxquels elles avaient été nommées.

2.203 Les enquêtes ont révélé qu'elles avaient été embauchées à titre temporaire, puis nommées sans concours à des postes pour une période déterminée, nominations qui ont été prolongées à de nombreuses reprises. Dans cinq des cas, la période d'emploi totale dépassait trois ans, rendant ainsi les personnes concernées admissibles à une nomination de durée indéterminée (poste permanent) en vertu de la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor.

[...] les ministères doivent demeurer vigilants en ce qui concerne leurs processus de sélection et s'assurer qu'il existe des mécanismes de surveillance suffisants et appropriés permettant de protéger le mérite et les valeurs de dotation.

2.204 Les enquêtes ont également montré qu'aucune évaluation écrite n'avait été préparée afin de démontrer que les six personnes nommées avaient été évaluées en regard de l'énoncé de qualités. Tout au long du processus se rapportant à ces nominations, les gestionnaires comme les conseillers et conseillères en ressources humaines ont contrevenu aux procédures établies, par exemple en ce qui a trait à la prise en considération de la candidature de bénéficiaires de priorité, à l'obtention des autorisations requises et à l'affichage de l'avis de droit d'appel. De plus, le recours inadéquat et répété à des nominations pour une période déterminée témoignait d'une planification et d'une gestion déficientes au chapitre des ressources humaines.

2.205 Les comités d'enquête ont conclu qu'il n'y avait aucune preuve permettant d'affirmer que les personnes visées étaient qualifiées pour l'un ou l'autre des postes auxquels elles avaient été nommées. Les enquêtes ont permis de révéler que les nominations n'avaient pas respecté le principe du mérite ni les valeurs de dotation fondamentales que sont la justice, l'égalité d'accès et la transparence. Elles ont également permis de révéler que le Ministère avait contrevenu aux conditions en vertu desquelles la CFP lui avait délégué le pouvoir de faire des nominations.

2.206 La Commission a décidé de révoquer cinq des six nominations de durée indéterminée (postes permanents). (Remarque : ces cinq révocations ne sont pas prises en compte dans le calcul du nombre total de révocations en 2004-2005, car elles ont été approuvées après la fin de l'exercice.) Dans le sixième cas, la révocation n'avait pas lieu d'être, puisque la personne nommée avait déjà quitté la fonction publique.

Étude de cas n° 2

2.207 Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a organisé un concours interne et inscrit le nom de trois personnes sur une liste d'admissibilité. En discutant avec une personne dont la candidature avait été rejetée, une fois le processus terminé, le président du jury de sélection a appris que les personnes qui s'étaient classées au premier et au deuxième rang avaient pu obtenir de l'information utile de la part de l'un des membres du jury de sélection avant la tenue des entrevues.

2.208 Le Ministère a rapidement entrepris une enquête interne, qui a confirmé qu'il y avait effectivement eu une fuite d'information attribuable à l'inexpérience de l'un des membres du jury de sélection.

2.209 Le Ministère s'inquiétait, à juste titre, de ce que le processus avait pu contrevenir aux valeurs de transparence et de justice et de ce que les résultats pouvaient ainsi contrevenir au principe du mérite. Le Ministère a demandé à la Commission de retirer tous les noms de la liste d'admissibilité afin qu'un nouveau processus puisse être organisé.

2.210 Notre enquête a confirmé les faits présentés par le Ministère. La Commission a retiré les noms, tel que demandé, et a en outre ordonné au Ministère de prendre les mesures appropriées afin que ce genre de situation ne se reproduise pas.

Étude de cas n° 3

2.211 À la suite d'un concours interne, Ressources naturelles Canada a établi une liste d'admissibilité en vue de doter un poste désigné bilingue à nomination impérative. On a par la suite découvert que l'une des personnes reçues ne satisfaisait pas aux exigences linguistiques du poste en question. Après enquête, la Commission a accédé à la demande du Ministère de retirer le nom de cette personne de la liste.

2.212 La Commission a également ordonné à Ressources naturelles Canada d'établir un mécanisme visant à confirmer que les personnes que l'on se proposait de nommer satisfaisaient à toutes les exigences essentielles à la nomination avant d'inscrire leur nom sur une liste d'admissibilité.

Annexes

Annexe 1 : Attentes à l'égard du rendement – valeurs et principes de dotation

COMPÉTENCE : *Qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leurs fonctions dans la fonction publique.*

Attentes à l'égard du rendement

- Les organisations ont nommé des personnes compétentes pour satisfaire aux besoins de la clientèle.
- Les stratégies et les décisions de dotation concordent avec les principales priorités opérationnelles, et leur efficacité a été validée.

Lorsque ces attentes sont comblées :

- les stratégies et les décisions sont étayées et appuient les objectifs opérationnels;
- des plans annuels de gestion des ressources humaines existent et sont conçus pour appuyer les objectifs opérationnels;
- la mise au point et l'utilisation des outils d'évaluation donnent lieu à des nominations fondées sur le mérite;
- la satisfaction de la clientèle à l'interne et de l'extérieur est vérifiée.

Risques pour la compétence

La compétence est en danger lorsque :

- les énoncés de qualités ne tiennent pas compte des besoins actuels et à venir de l'organisation;
- les gestionnaires et le personnel n'ont obtenu ni orientation ni formation.

IMPARTIALITÉ : *Les employées et employés sont nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou personnel.*

Attentes à l'égard du rendement

- Les organisations ont instauré des mesures de protection de la dotation afin d'empêcher tout favoritisme politique ou personnel.
- Les administrateurs généraux et administratrices générales ont une telle confiance dans les mesures de protection de la dotation qu'ils ou elles peuvent affirmer que l'impartialité, lorsqu'il s'agit du recrutement et de la dotation, fait partie de la culture organisationnelle.

Ces attentes sont comblées lorsque :

- les demandes de dotation comportant un risque élevé sont approuvées par des gestionnaires de niveau supérieur à celui des gestionnaires qui s'occupent des processus habituels;
- les administrateurs généraux et administratrices générales font parvenir tous les ans à leur personnel un rappel concernant les conflits d'intérêts;
- la Déclaration signée par les personnes présentes aux jurys est utilisée pour tous les processus de sélection.

Lorsque les administrateurs généraux et administratrices générales signent la déclaration établissant que les fonctionnaires sont nommés et promus de façon impartiale, sans favoritisme politique ou personnel, ils confirment que la valeur d'impartialité a été protégée dans leur organisation.

Risques pour l'impartialité

L'impartialité est en danger lorsque les organisations :

- n'ont pas de politique concernant l'emploi de parents et d'amis;
- ne disposent pas d'un code de conduite;
- ne permettent pas aux membres du personnel et aux gestionnaires d'accéder facilement aux renseignements en matière d'impartialité.

REPRÉSENTATIVITÉ : *La composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail.*

Attentes à l'égard du rendement

- Les organisations qui comptent plus de 100 fonctionnaires mènent des activités de dotation visant à garantir que leur effectif est représentatif de la population active canadienne pour chacun des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi : les personnes handicapées, les Autochtones, les femmes, les membres des minorités visibles.
- Les organisations dont l'effectif compte moins de 100 membres s'efforcent d'être représentatives de la société canadienne.
- Les organisations ont intégré leur plan d'action pour l'équité en matière d'emploi à leur stratégie de dotation.

Afin de satisfaire à ces attentes, les ministères et les organismes doivent d'abord recueillir les données relatives à la déclaration volontaire, puis mener une analyse de l'effectif. S'il s'avère nécessaire d'accroître la représentativité, il est possible d'utiliser des initiatives ciblées comme des programmes particuliers de recrutement et de perfectionnement destinés aux groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

Risques pour la représentativité

L'équité en matière d'emploi ne sera pas intégrée aux stratégies de dotation des ministères et des organismes s'ils :

- ne fixent pas de cibles pour les groupes désignés lorsque ces derniers ne sont pas représentés de façon adéquate;
- n'offrent pas de formation en matière de diversité aux membres des jurys de sélection;
- ne tiennent pas compte des résultats de l'Étude des systèmes d'emploi;
- ne se conforment pas aux recommandations faisant suite aux vérifications de la dotation effectuées par la Commission des droits de la personne.

ÉGALITÉ D'ACCÈS : *Des pratiques équitables favorisent l'égalité d'accès aux possibilités d'emploi à l'interne et à l'externe, sont sans obstacles systémiques et englobent tous les groupes.*

Attentes à l'égard du rendement

L'égalité d'accès est respectée lorsque :

- les zones de sélection sont utilisées de façon juste, équitable et transparente;
- l'information sur les ressources humaines et les valeurs est accessible;
- des possibilités de perfectionnement sont offertes.

Risques pour l'égalité d'accès

Lorsqu'il est fait mauvais usage d'une nomination intérimaire ou pour une période déterminée, il y a un risque potentiel de donner un avantage indu à la personne employée temporairement, au détriment d'autres personnes qui sont tout aussi qualifiées qu'elle pour occuper le poste.

JUSTICE : *Des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou personnel et témoignent d'un juste traitement des fonctionnaires et des candidats et candidates.*

TRANSPARENCE : *Franches communications avec les fonctionnaires et les candidats et les candidates concernant le méthodes et décisions de dotation.*

Attentes à l'égard du rendement

- Les organisations ont instauré des mesures de protection de la dotation qui favorisent la communication ouverte concernant les stratégies, les politiques et les décisions de dotation.
- Les organisations évaluent régulièrement la façon dont les fonctionnaires perçoivent ces valeurs et elles réagissent aux résultats afin d'améliorer la satisfaction générale dans le milieu de travail.

Ces valeurs de dotation sont respectées lorsque :

- les activités de dotation font l'objet de contrôles et d'analyses;
- les stratégies de dotation sont communiquées aux gestionnaires et aux membres du personnel;
- les processus de dotation sont toujours assortis de périodes de préavis raisonnables.

Risques pour la justice et la transparence

Les ministères et les organismes mettent la justice et la transparence en danger lorsque :

- les gestionnaires se soustraient au processus de concours, évitent les concours publics, sélectionnent des personnes qui leur ont été nommément référées ou ne conservent pas les documents de dotation essentiels;
- les membres du personnel n'obtiennent pas de rétroaction postérieure à la sélection après avoir passé une entrevue d'emploi;
- il n'y pas d'ombudsman ou celui-ci n'a pas la responsabilité de résoudre les problèmes de dotation.

SOUPLESSE : *Les méthodes de ressourcement sont adaptées aux besoins particuliers du ministère.*

EFFICIENCE : *Les méthodes de ressourcement utilisées permettent de rentabiliser les dépenses; leur exécution est simple, rapide et efficace.*

Attentes à l'égard du rendement

- L'utilisation des concours à grande échelle, au besoin, constitue une pratique efficace et efficiente. Bien que les concours contribuent à allonger le processus de dotation, ils permettent d'embaucher un plus grand nombre de personnes par processus.
- La délégation aux ministères et aux organismes du pouvoir de faire des nominations à partir de répertoires de préqualification contribue aussi sensiblement à l'efficience du système de dotation.

Risques pour la souplesse

- L'efficience est mise en danger lorsque les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines n'obtiennent pas de formation sur les valeurs de dotation ainsi que sur les nouveaux assouplissements et ceux qui existent déjà en ce qui touche les approches relatives à la dotation.

Annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire

Le présent rapport annuel renferme un certain nombre de graphiques et de tableaux, dont les données sont tirées d'une grande variété de sources.

Des données complètes sont disponibles en ligne à l'adresse suivante : **http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_f.htm.**

Source de données

L'information sur les activités d'embauche et de dotation est tirée des données provenant du fichier sur les titulaires de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Ce fichier provient quant à lui du système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse de la CFP a élaboré une série d'algorithmes qui, appliqués aux dossiers, servent à produire le registre officiel de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ayant lieu dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'après les transactions de rémunération soumises par les ministères.

Les nouvelles organisations suivantes ne sont pas incluses dans les tableaux statistiques du Rapport annuel de cette année, les lois habilitantes les concernant n'ayant pas encore été promulguées :

- Commerce international Canada;
- Sécurité publique et Protection civile Canada;
- Développement social Canada;
- Agence de santé publique du Canada.

L'Agence des services frontaliers du Canada n'y figure pas non plus, puisqu'elle n'est pas considérée comme une entité distincte dans le système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour la période visée par le rapport.

Activités d'embauche

On entend par « activités d'embauche » les nominations à la fonction publique, l'embauche à des emplois temporaires aux termes du paragraphe 21(2) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le recrutement d'étudiants et d'étudiantes en vertu du *Décret concernant les programmes d'embauches des étudiants* et son règlement d'application.

Activités de dotation

Sont désignées par « activités de dotation » les nominations effectuées en vertu de la LEFP. Les nominations à la fonction publique comprennent la nomination d'une personne du grand public ou relevant d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental qui n'est pas régi par la LEFP. Les activités de dotation dans la fonction publique englobent toutes les nominations ou les mutations au sein des ministères ou des organismes visés par la LEFP ou entre eux.

Glossaire

Appel *[Appeal]* – Processus de recours dont peut se prévaloir une personne n'ayant pas été retenue pour une nomination dans le cadre d'un concours interne ou d'un processus sans concours en vertu de l'article 21 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.*

Bénéficiaire de priorité *[Priority Person]* – Personne admissible, pour une période limitée et en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou du *Règlement* connexe, devant être nommée sans concours et avant tous les autres candidats et candidates à tout poste au sein de la fonction publique pour lequel elle est qualifiée.

Cadre de nomination *[Appointment Framework]* – Approuvé par la Commission de la fonction publique le 11 mars 2005, le cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination; la délégation; la responsabilisation. Le Cadre de nomination servira de guide aux administratrices générales et aux administrateurs généraux pour créer leurs propres systèmes de dotation en fonction de leurs besoins et pour s'assurer du respect des exigences législatives et des valeurs de dotation.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) *[Staffing Management Accountability Framework (SMAF)]* – Fait partie d'une gamme de mécanismes élaborés en vue d'appuyer la responsabilisation des administrateurs généraux et des administratrices générales à l'égard de la façon dont ils et elles utilisent les pouvoirs de dotation qui leur sont délégués. Le CRGD fait mention de cinq indicateurs, soit la gouvernance, la planification, les lignes directrices, la communication et le contrôle. Ces indicateurs précisent les attentes de la Commission de la fonction publique (CFP) en ce qui a trait à un système de nomination bien géré qui produit les résultats énoncés dans la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.* Les ministères et les organismes doivent présenter chaque année un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation portant sur les indicateurs et fournissant à la CFP des renseignements dont celle-ci se sert pour évaluer le système de dotation.

Collectivité fonctionnelle *[Functional Community]* – Groupe de personnes travaillant dans le même domaine (p. ex. finances, communications, politiques, contrôle) au sein de la fonction publique fédérale, duquel naît une collaboration entre les ministères et les organismes régis par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou non en vue de répondre aux besoins de la collectivité en matière de ressources humaines. La gestion d'une telle collectivité respecte les intérêts des personnes et des ministères qui partagent des éléments communs; elle a comme objectif d'accroître la capacité de l'effectif de la fonction publique. Les chefs des collectivités fonctionnelles ont la responsabilité de diriger des initiatives communautaires précises, telles que des occasions d'apprentissage et de perfectionnement.

Compétence *[Competency]* – Valeur de dotation de la fonction publique; fait référence à la combinaison de qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour s'acquitter de leurs tâches dans la fonction publique.

Concours générique *[Generic Competition]* – Approche permettant de doter plusieurs postes semblables dans un ou plusieurs ministères ou organismes au moyen d'un seul processus de sélection, par opposition à plusieurs processus individuels.

Concours interne *[Closed Competition]* – Concours auquel seules les personnes employées au sein de la fonction publique sont admissibles.

Concours public *[Open Competition]* – Concours auquel le public est admissible, y compris les personnes employées au sein de la fonction publique.

Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique *[Public Service Official Languages Exclusion Approval Order]* – Décret d'exclusion prévoyant les circonstances dans lesquelles une personne unilingue est soustraite aux exigences relatives à la connaissance des langues officielles d'un poste bilingue.

Dotation impérative *[Imperative Staffing]* – Nécessité, pour une personne nommée à un poste, de satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.

Dotation non impérative *[Non-imperative Staffing]* – Processus de nomination visant à doter un poste bilingue de durée indéterminée (poste permanent) que l'administrateur général ou l'administratrice générale a désigné comme ne devant pas nécessairement être occupé par une personne connaissant les deux langues officielles au moment de la nomination. Si la candidate ou le candidat retenu pour le poste ne répond pas aux exigences linguistiques relatives au poste, il ou elle doit faire la preuve de son admissibilité

à des cours de langue ou démontrer que sa situation correspond aux exclusions énoncées dans le *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique*. Pour être admissible à des cours de langue, une personne doit démontrer sa capacité à acquérir la connaissance de l'usage de l'autre langue officielle pendant la période de formation permise et avant la fin de la période d'exemption de 24 mois.

Effectif occasionnel *[Contingent Workforce]* – Comprend le personnel nommé pour une période déterminée, les fonctionnaires temporaires et les personnes occupant des emplois pour étudiants. Les gestionnaires de la fonction publique fédérale font appel à cet effectif pour de nombreuses raisons, y compris la nécessité de doter des postes de façon temporaire (p. ex. lorsque des fonctionnaires sont en congé ou afin de satisfaire des besoins immédiats et inattendus en matière de ressourcement que la planification des ressources humaines ministérielles n'avait pas permis de prévoir).

Efficience *[Efficiency]* – Principe de gestion et de prestation des services qui favorise l'adoption de méthodes en matière de dotation permettant de rentabiliser les dépenses et dont l'exécution est simple, rapide et efficace.

Égalité d'accès *[Equity of Access]* – Valeur de dotation visant à favoriser l'égalité d'accès aux occasions d'emploi; les pratiques ne comportent pas de restrictions et englobent tous les groupes.

Embauche d'étudiants et d'étudiantes *[Student Hiring]* – Depuis l'entrée en vigueur du *Décret concernant les Programmes d'embauche des étudiants* et du *Règlement* connexe le 9 avril 1997, les étudiants et les étudiantes sont soustraits aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces recrues ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEFP. Pour les programmes à l'intention des étudiants et des étudiantes, aucun groupe professionnel n'est indiqué.

Emploi pour une durée indéterminée (poste permanent) *[Indeterminate Employment (permanent)]* – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas déterminée.

Emploi pour une période déterminée *[Specified-period (Term) Employment]* – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée est déterminée à l'avance.

Emploi temporaire *[Casual Employment]* – Emploi à court terme consistant à embaucher des personnes au sein de la fonction publique pour une période ne dépassant pas 90 jours civils à la fois; de plus, les fonctionnaires temporaires ne peuvent pas travailler plus de 125 jours dans un même ministère

au cours d'une période de 12 mois. Aucune des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (à l'exception de celles autorisant de telles nominations) ne s'applique à ce type d'emploi.

Enquête *[Investigation]* – Enquête sur une plainte concernant une infraction présumée à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou au *Règlement* connexe en ce qui concerne des questions qui ne peuvent faire l'objet d'appels en vertu de l'article 21 de la *Loi*.

Évaluation de langue seconde *[Second Language Evaluation]* – Test linguistique utilisé par la CFP pour déterminer la connaissance de la langue seconde (officielle) de fonctionnaires ainsi que de candidates et de candidats à des postes de la fonction publique.

Faire place au changement *[Embracing Change]* – Plan d'action du gouvernement, mis sur pied en 2000, fixant un objectif-repère de « un sur cinq » (20 p. 100) pour ce qui est de l'augmentation du taux de participation des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique, visant notamment l'embauche au sein de la fonction publique avant 2003 et l'embauche dans le groupe de la direction avant 2005.

Favoritisme personnel en dotation *[Personal Favouritism in Staffing]* – Pour ce qui est du processus de dotation et de recrutement à la fonction publique fédérale, le favoritisme personnel vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un ou d'une fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, ses pouvoirs ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à : 1) une employée ou un employé actuel ou à 2) une candidate ou un candidat, en vue d'un emploi à la fonction publique, afin d'en tirer un gain personnel contraire au bien de l'organisation.

Fonctionnaire excédentaire *[Surplus Employee]* – Personne nommée pour une durée indéterminée (poste permanent) ayant été officiellement déclarée excédentaire, par écrit, par l'administrateur général ou l'administratrice générale, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert du travail ou d'une fonction vers l'extérieur de la fonction publique (initiatives concernant la diversification des modes de prestation des services).

Groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi *[Employment Equity Designated Groups]* – Selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ces groupes sont les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Les données au sujet des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles sont acquises en comparant les données sur les fonctionnaires avec celles de la banque de données sur l'équité en matière d'emploi de l'Agence de

gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Les données sur les femmes sont tirées du système de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Impartialité *[Non-Partisanship]* – Valeur de dotation de la fonction publique visant à faire en sorte que les fonctionnaires soient nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou personnel.

IPEX – Identification de parcours de perfectionnement au niveau EX. Il s'agit du nouvel outil de la CFP à l'intention des gestionnaires intermédiaires qui envisagent de poser leur candidature à des postes de cadre supérieur. IPEX est une série d'instruments d'évaluation conçus pour fournir une description complète des points forts d'une personne en matière de leadership ainsi que des domaines dans lesquels elle a besoin de perfectionnement.

Justice *[Fairness]* – Valeur de dotation de la fonction publique consistant à s'assurer que les décisions sont prises objectivement, sans favoritisme politique ou personnel; les pratiques témoignent du traitement juste des fonctionnaires ainsi que des candidats et candidates.

Mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes *[Student Bridging]* – Mécanisme qui permet aux gestionnaires d'embaucher des personnes ayant récemment obtenu un diplôme d'études postsecondaires. Pour être admissibles au processus d'intégration, les étudiantes et étudiants doivent avoir terminé un programme d'études au cours des 18 derniers mois, avoir déjà travaillé dans la fonction publique, dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou du Programme de stages d'enseignement coopératif (Coop) et d'internat, et être qualifiés.

Mérite *[Merit]* – Selon la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle, le mérite porte sur l'application des valeurs lors de la prise de mesures de dotation. Aucune définition officielle n'existe en ce qui concerne ce terme. (Voir *mérite individuel* et *mérite relatif*). Selon la nouvelle LEFP, le mérite comporte deux aspects. En premier lieu, toutes les personnes nommées doivent posséder les qualifications essentielles, qui comprennent la connaissance des langues officielles. En second lieu, le ou la gestionnaire (ou une autre personne déléguée par l'administrateur général ou l'administratrice générale) pourra tenir compte de ce qui suit :

- les qualifications qui sont considérées comme des atouts pour le travail, que ce soit actuellement ou à l'avenir;
- toutes les exigences opérationnelles et tous les besoins organisationnels actuels ou futurs qu'il ou elle a relevés;

- les besoins actuels et futurs de la fonction publique, tels qu'ils ont été déterminés par l'Employeur, pour prendre des décisions relatives aux besoins de l'organisation.

Mérite individuel *[Individual Merit]* – Une personne est évaluée et jugée qualifiée pour une nomination sans être comparée à d'autres. Les nominations selon le mérite individuel ne peuvent être faites que dans les circonstances décrites dans le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique.

Mérite relatif *[Relative Merit]* – Une personne est évaluée par rapport à d'autres, jugée compétente pour un poste et classée selon son mérite.

Nomination intérimaire *[Acting Appointment]* – Affectation temporaire d'un membre du personnel aux fonctions d'un poste de niveau supérieur (c.-à-d. un poste ayant un taux de traitement maximal qui constituerait une promotion). Seules les nominations intérimaires de plus de quatre mois sont signalées.

Organismes distincts *[Separate Agencies]* – Organismes énumérés à l'Annexe V de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ils sont des employeurs indépendants au sein de la fonction publique élargie et ont habituellement leurs propres systèmes de dotation.

Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) *[Accelerated Economist Training Program (AETP)]* – Programme de deux ans offert dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire, maintenant géré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, orienté vers les étudiantes et étudiants en économie et en politique publique. Le PFAE offre aux candidates et aux candidats possédant une maîtrise dans n'importe quelle discipline la possibilité de travailler aux côtés des principaux décideurs du pays à l'élaboration des politiques à caractère social, économique et international.

Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs *[Accelerated Executive Development Program]* – Programme de perfectionnement géré par l'Agence de gestion des ressources humaines du Canada qui a pour objectif de cerner un groupe représentatif de cadres des niveaux EX-1 à EX-3 qui démontrent un fort potentiel en matière de leadership et pourraient devenir sous-ministres adjoints ou sous-ministres adjointes, puis d'investir dans leur perfectionnement et leur avancement.

Programme de recrutement des leaders en politiques *[Recruitment of Policy Leaders Program]* – Programme qui cible et recrute des diplômés et diplômées d'excellence pour la fonction publique du Canada. Il tient compte des

qualifications universitaires et professionnelles supérieures des candidates et candidats afin de recruter des analystes des politiques qui assumeront des responsabilités de haut niveau.

Programme de recrutement postsecondaire *[Post-Secondary Recruitment Program]* – Programme conçu pour permettre aux ministères et aux organismes de recruter des personnes ayant récemment obtenu leur diplôme universitaire pour doter des postes d'entrée tout au long de l'année.

Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat *[Co-operative Education/Internship Program]* – Programme visant à permettre à des étudiantes et étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir une expérience de travail pratique et pertinente au sein de la fonction publique pouvant les aider à satisfaire les exigences de leur programme d'études.

Programme de stagiaires en gestion *[Management Trainee Program]* – Programme faisant partie du Programme de recrutement postsecondaire, aujourd'hui géré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, qui permet de recruter et de former des diplômées et diplômés universitaires récents dans une vaste gamme de domaines.

Programme des adjoints de recherche *[Research Affiliate Program]* – Programme de recrutement spécialement conçu pour permettre aux étudiantes et étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir de l'expérience en recherche appliquée (conception, réalisation et évaluation) lorsqu'ils et elles ont besoin de ces connaissances et habiletés pour obtenir leur diplôme.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) *[Federal Student Work Experience Program (FSWEP)]* – Mécanisme de base au moyen duquel les ministères et les organismes du gouvernement fédéral recrutent chaque année des étudiantes et étudiants pour quelque 7 000 emplois temporaires pour étudiants. Le PFETE accorde aux personnes qui fréquentent à plein temps les écoles secondaires, cégeps, collèges, écoles techniques ou universités une excellente occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir de l'expérience, tout en améliorant leurs compétences et leur aptitude à l'emploi.

Promotion *[Promotion]* – Nomination d'un ou d'une fonctionnaire à un poste de niveau plus élevé dont le taux de traitement maximal dépasse celui du poste qu'il occupait d'un montant égal ou supérieur à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 p. 100 du taux de traitement maximal du poste antérieur.

Rayons *[Radii]* – L'utilisation de rayons délimitant un périmètre pour définir les zones de sélection consiste à établir un rayon d'un certain nombre de kilomètres à partir d'un lieu de travail. La distance minimale servant à définir une zone locale de sélection est fondée sur la distance moyenne parcourue pour se rendre au travail dans une région, selon le recensement.

Répertoire de préqualification (RPQ) *[Pre-Qualified Pool (PQP)]* – Répertoire de candidates et de candidats ayant été entièrement évalués et jugés qualifiés. Un RPQ constitue un mécanisme de dotation efficace, tant pour les candidats et candidates que pour les gestionnaires, étant donné qu'il s'agit d'une liste de personnes ayant été rigoureusement évaluées en fonction des exigences relatives à un poste ou à des postes semblables de mêmes groupe et niveau professionnels.

Représentativité *[Representativeness]* – Valeur de dotation visant à s'assurer que l'effectif de la fonction publique fédérale est représentatif de celui du marché du travail au Canada.

Ressourcement *[Resourcing]* – Comprend à la fois la dotation et le recrutement. La **dotation** *[Staffing]* est le processus d'embauche de personnes à l'intérieur de la fonction publique. Le **recrutement** *[Recruitment]* est le processus d'embauche de recrues à l'extérieur de la fonction publique.

Ressourcement électronique *[E-resourcing]* – Utilisation des technologies pour présélectionner électroniquement un grand nombre de candidatures afin de surmonter l'un des principaux obstacles (la gestion des volumes) engendrés par le fait de rendre les emplois de la fonction publique disponibles à l'échelle nationale. Le ressourcement comprend à la fois le recrutement (à l'extérieur de la fonction publique) et la dotation (dans la fonction publique).

SELEX – Simulations pour la sélection des EX. Il s'agit de l'instrument utilisé par la CFP pour évaluer les compétences clés en leadership afin de s'assurer du rendement efficace des titulaires des postes de direction.

Souplesse *[Flexibility]* – Principe de gestion et de prestation des services qui favorise l'adoption de méthodes de dotation adaptées aux besoins particuliers d'un ministère ou d'un organisme.

Système de ressourcement de la fonction publique *[Public Service Resourcing System]* – Prototype de système conçu pour évaluer la capacité des technologies à présélectionner un grand nombre de candidatures, en prévision de l'accroissement de l'utilisation de la zone nationale de sélection.

Test d'interaction orale *[Oral Interaction Test]* – Test visant à évaluer la capacité d'un candidat ou d'une candidate à comprendre et à parler sa seconde langue officielle dans un contexte lié au travail. Le test prend la forme d'une conversation avec un évaluateur ou une évaluatrice portant sur des questions relatives au travail et dure environ 30 minutes.

Transparence *[Transparency]* – Valeur de dotation de la fonction publique visant une communication franche avec les fonctionnaires ainsi que les candidats et candidates au sujet des pratiques et des décisions en matière de dotation.

Valeurs et principes de dotation *[Staffing Values and Principles]* – Les valeurs liées aux résultats sont la compétence, l'impartialité et la représentativité. Les valeurs touchant les processus sont la justice, l'équité et la transparence. Les principes de gestion et de prestation des services sont la souplesse et l'efficience.

Vérification *[Audit]* – Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à une évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Zone de sélection *[Area of Selection]* – Caractéristiques géographiques, professionnelles et organisationnelles auxquelles doivent se conformer les candidates et candidats éventuels pour être admissibles à une nomination au sein de la fonction publique fédérale. Dans un processus sans concours, la zone de sélection détermine qui bénéficie du droit d'appel.

Zone nationale de sélection *[National Area of Selection]* – Résultat de l'abolition des critères géographiques auxquels devaient satisfaire les candidates et candidats éventuels pour être admissibles à des postes dans la fonction publique.

Annexe 3 : Ministères et organismes qui ont produit un rapport en 2003-2004

Très petites ou petites organisations (moins de 350 personnes)

Agence canadienne d'évaluation environnementale

Agence de la consommation en matière financière du Canada

Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports

Bureau de la coordonnatrice, Condition feminine Canada

Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale

Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada

Bureau du Secrétaire du Gouverneur général

Centre des armes à feu Canada

Comité des griefs des Forces canadiennes

Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada

Commerce international Canada

Commissariat à l'information du Canada*

Commissariat aux langues officielles

Commission canadienne des droits de la personne

Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada*

Commission des relations de travail dans la fonction publique

Commission du droit du Canada

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada*

Commission mixte internationale

Commission nationale des libérations conditionnelles

Conseil canadien des relations industrielles

Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses

Conseil national des produits agricoles

Infrastructure Canada

L'Enquêteur correctionnel Canada

Office national de l'énergie

Office des transports du Canada

Pétrole et gaz des Indiens du Canada

Résolution des questions des pensionnats indiens Canada

Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne

Tribunal canadien des droits de la personne

Tribunal canadien du commerce extérieur

Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Tribunal d'appel des transports du Canada

Organisations de taille moyenne ou de grande taille (plus de 350 personnes)

Affaires étrangères Canada*

Affaires indiennes et du Nord Canada

Agence canadienne de développement international

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Agence de santé publique du Canada

Agence des services frontaliers du Canada

Agence spatiale canadienne*

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Anciens Combattants Canada

Bibliothèque et Archives Canada

Bureau du Conseil privé

Bureau du directeur général des élections du Canada

Bureau du surintendant des institutions financières Canada

Citoyenneté et Immigration Canada

Commission canadienne des grains

Commission de la fonction publique du Canada

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Conseil du Trésor (Secrétariat)

Développement économique Canada pour les régions du Québec

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

École de la fonction publique du Canada

Environnement Canada

Gendarmerie royale du Canada (personnel civil)

Industrie Canada

Ministère de la Défense nationale

Ministère de la Justice Canada

Ministère des Finances Canada

Ministère du Patrimoine canadien

Passeports Canada (relève d'AEC)

Pêches et Océans Canada

Ressources naturelles Canada

Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Ressources humaines et développement des compétences Canada (Développement social Canada)

Santé Canada

Sécurité publique et Protection civile Canada

Service administratif des tribunaux judiciaires

Service correctionnel Canada

Statistique Canada

Transports Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

---

* organisations qui n'étaient pas tenues de produire un rapport, étant donné leur mise sur pied récente ou parce que leur dotation faisait l'objet d'une vérification

Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 3 – Services

Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 3 – Services

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse suivante :
www.psc-cfp.gc.ca

N° de catalogue : SC1-2005
ISBN 0-662-69205-5

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la Commission de la fonction publique du Canada, 2005

Table des matières

Résumé 3

Introduction 7

Recrutement 11

- Introduction 12
- Activités d'embauche 13
- Embauche pour une durée indéterminée (postes permanents) 16
- Emplois temporaires 18
- Nominations sans concours de personnes provenant de l'extérieur de la fonction publique fédérale 20
- Programmes de recrutement 21
- Initiatives de recrutement 27

Ressourcement des cadres de direction (niveau EX) 33

- Introduction 34
- Tendances 34
- Défis 36

Services d'évaluation du Centre de psychologie du personnel 39

- Introduction 40
- Tendances 40
- Évaluation de la langue seconde 41
- Initiatives en matière d'évaluation 43

Annexes 47

- Annexe 1 : Renseignements statistiques et glossaire 48
- Annexe 2 : Critères de recrutement externe 58

Résumé

Résumé

3.1 En 2004-2005, la Commission de la fonction publique (CFP) a fourni des services de recrutement, d'évaluation et de ressourcement des cadres aux ministères et aux organismes fédéraux.

Recrutement

Activités d'embauche

3.2 Pour la deuxième année consécutive, la fonction publique fédérale a connu une baisse au chapitre du recrutement externe – une diminution de 11,7 p. 100 en 2004-2005 alors qu'elle était de 11,3 p. 100 en 2003-2004. Nous avons noté un recours persistant à l'embauche de fonctionnaires pour une période déterminée et pour un emploi temporaire. Ce type d'embauche représente actuellement 86,5 p. 100 de l'embauche pour une durée indéterminée (postes permanents), de l'embauche temporaire et celle pour une période déterminée, en comparaison de 85,3 p. 100 au cours du dernier exercice.

3.3 Le recrutement externe est le principal mécanisme de renouvellement de la fonction publique. Étant donné le départ à la retraite imminent des baby-boomers et le virage qui nécessitera l'embauche de travailleurs et de travailleuses du savoir, il sera important pour les ministères de prévoir leurs besoins futurs en ressources humaines. Dans le cas contraire, il pourrait être difficile de faire du recrutement en temps opportun.

Programmes de recrutement

3.4 Certaines préoccupations demeurent à propos de l'égalité d'accès aux emplois étudiants du gouvernement fédéral. En 2004-2005, la CFP a lancé deux projets pilotes dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant afin d'évaluer l'incidence du recours à une zone nationale de sélection au moment d'embaucher des étudiants et des étudiantes.

3.5 En dépit des efforts permanents pour stimuler son utilisation par les ministères et les organismes, le Programme de recrutement postsecondaire demeure sous-utilisé. Au cours de 2004-2005, 7 224 étudiantes et étudiants diplômés ont posé leur candidature pour 14 domaines de carrière. Plus de 7 000 candidates et candidats ont été présentés, mais on n'en a embauché que 446. Le nombre de candidatures est moindre en raison d'un recours plus important à la présélection en ligne et de l'absence de recrutement d'agents et d'agentes des services extérieurs cette année.

3.6 De nouveaux partenariats avec les ministères et les organismes ont donné lieu à des initiatives de recrutement sur mesure. À titre d'exemple, le programme de Recrutement de leaders en politiques vise à accroître la capacité de la collectivité de l'analyse et de l'élaboration des politiques de la fonction publique fédérale.

Initiatives de recrutement

3.7 Au cours de 2004-2005, environ 19 p. 100 de tous les emplois annoncés à l'extérieur du gouvernement, et 28 p. 100 des emplois destinés à la région de la capitale nationale l'ont été au moyen de la zone nationale de sélection (c'est-à-dire que les emplois étaient offerts à toutes les Canadiennes et tous les Canadiens qualifiés peu importe où ils et elles habitent).

3.8 Nous explorons la possibilité d'élargir encore le recours à la zone nationale de sélection en tirant parti de la marge de manœuvre que nous procure la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et la technologie et en ouvrant au grand public partout au Canada, toutes les occasions de recrutement au niveau d'agent ou d'agente pour la région de la capitale nationale.

3.9 Il faudra quelques années avant que la technologie du ressourcement électronique soit au point pour répondre aux besoins de recrutement et de dotation de la fonction publique. Entre-temps, nous généraliserons l'usage du Système de ressourcement de la fonction publique, initialement un projet pilote pour lequel on a développé une technologie à l'interne.

Ressourcement des cadres de direction (niveau EX)

3.10 L'analyse de 52 concours à l'égard des postes de cadres (EX-1 à EX-3) ouverts au public a révélé que seulement 23 p. 100 d'entre eux ont été comblés par des candidats et des candidates de l'extérieur de la fonction publique. L'analyse nous a révélé en outre qu'un certain nombre d'obstacles font qu'il est difficile pour les candidats et les candidates de l'extérieur de la fonction publique d'avoir accès aux postes de direction. Nous avons pris des mesures pour corriger le problème, par exemple en examinant la formulation des exigences des éléments « expérience » et « connaissances » en s'assurant qu'ils ne sont pas liés spécifiquement à une expérience dans la fonction publique.

Services d'évaluation

3.11 Au cours de l'année faisant l'objet du rapport, d'importants efforts ont été investis à la CFP dans l'amélioration de la procédure et des instruments d'évaluation de la langue seconde et, en particulier, du test d'interaction orale. À titre d'exemple, nous avons eu recours à d'autres méthodes d'administration du test. Ainsi une plus grande souplesse a caractérisé la « phase de préparation », et davantage de séances de rétroaction ont été mises à la disposition des professeurs et des élèves. Ces mesures ont été introduites en réponse à des préoccupations soulevées au cours de l'exercice 2004-2005 selon lesquelles le taux de succès au test d'interaction orale en français diminue et à la perception que le test était plus difficile qu'autrefois.

Introduction

Introduction

3.12 La Commission de la fonction publique (CFP) fournit des services de recrutement, d'évaluation et de ressourcement des cadres aux ministères et aux organismes fédéraux. Le présent chapitre fait état de ces services et des tendances connexes.

2004-2005 : Une année de changement

3.13 Même si la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ne sera pas entièrement en vigueur avant la date prévue de décembre 2005, la promulgation en 2003 de la loi cadre, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, a déjà donné lieu à plusieurs changements aux services offerts par la CFP.

- Le 1er avril 2004, Formation linguistique Canada et Formation et perfectionnement Canada ont été transférés à l'École de la fonction publique du Canada.
- Le 1er avril 2004, un certain nombre d'autres programmes de la CFP qui existaient depuis longtemps ont été transférés à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, y compris : le Programme de stagiaires en gestion; le programme Cours et affectations de perfectionnement; le Programme de formation accélérée pour les économistes; le Programme de formation accélérée des cadres supérieurs; le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (qui n'existe plus); Échanges Canada.

3.14 Le transfert de ces programmes a aidé la CFP à se consacrer davantage à son double rôle de surveillance et de prestation de services. Ce chapitre met l'accent sur les trois services essentiels assurés par la CFP en 2004-2005.

Recrutement

3.15 **Services généraux de recrutement :** En 2004-2005, la CFP a aidé les ministères et les organismes à repérer et à recruter des personnes pour une grande variété de postes dans un grand nombre d'emplois et de niveaux hiérarchiques. La CFP est le seul point d'accès commun aux emplois de la fonction publique pour les citoyens et citoyennes. L'accès se fait au moyen de notre site Web, emplois.gc.ca, et du service téléphonique Infotel. Le présent rapport fournit une analyse des tendances globales en matière d'embauche en 2004-2005.

3.16 **Programmes et initiatives de recrutement :** La CFP a continué d'administrer cinq programmes de recrutement ministériels afin de s'assurer que la fonction publique profite des nouveaux talents qui entrent sur le marché du travail. Nous faisons rapport sur l'utilisation de ces programmes en fonction des candidatures, et par ministère et organisme. Nous fournissons également des rapports périodiques sur le recrutement de Canadiens et Canadiennes bilingues, le recours accru aux zones de sélection géographiques et le ressourcement électronique à l'échelle de la fonction publique.

Ressourcement des cadres de direction (niveau EX)

3.17 Le transfert de ses programmes de perfectionnement des cadres à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, en avril 2004, a permis à la Direction du ressourcement des cadres de mettre l'accent sur la prestation des services en la matière aux ministères et aux organismes. Nous faisons rapport sur les tendances et les défis liés au ressourcement des cadres au cours de l'année passée.

Services d'évaluation

3.18 Le Centre de psychologie du personnel de la CFP a continué d'offrir son appui aux ministères et aux organismes fédéraux en administrant une vaste gamme de tests normalisés allant des tests de langue aux évaluations permettant de mesurer le potentiel de leadership et l'état de préparation pour assumer un tel rôle. Le centre a également fourni des solutions sur mesure pour faire face à des besoins précis en matière d'évaluation. Nous faisons rapport sur l'implantation de ces services et les tendances observées, en accordant une attention particulière aux questions liées à l'évaluation de la langue seconde.

Vers l'avenir : se concentrer sur le service

3.19 Depuis bon nombre d'années, nous fournissons des services qui appuient les besoins en dotation, particulièrement dans les domaines du ressourcement des cadres, du recrutement d'étudiants et d'étudiantes et de diplômés et de diplômées, du recrutement général et de l'évaluation. La mise en œuvre de la nouvelle LEFP, prévue pour décembre 2005, donnera lieu à la délégation complète de cette responsabilité aux ministères et aux organismes et le recours aux services de la CFP pour la plupart de ces activités cessera d'être obligatoire pour devenir facultatif.

3.20 Pour se préparer à un tel changement, nous avons travaillé, en 2004-2005, à l'établissement d'un organisme de services. L'organisme vise à devenir un fournisseur de choix pour les gestionnaires de la fonction publique en leur offrant des services de ressourcement professionnel (y compris le ressourcement des cadres) et des services d'évaluation adaptés aux besoins de leurs ministères respectifs.

3.21 La direction générale des services de la CFP continuera de moderniser ses services de ressourcement et ses programmes d'évaluation et de service à la clientèle. En outre, elle normalisera ses niveaux de service pour assurer une plus grande qualité à l'échelle du Canada et renforcer sa capacité de répondre aux besoins de la clientèle.

Recrutement

Recrutement

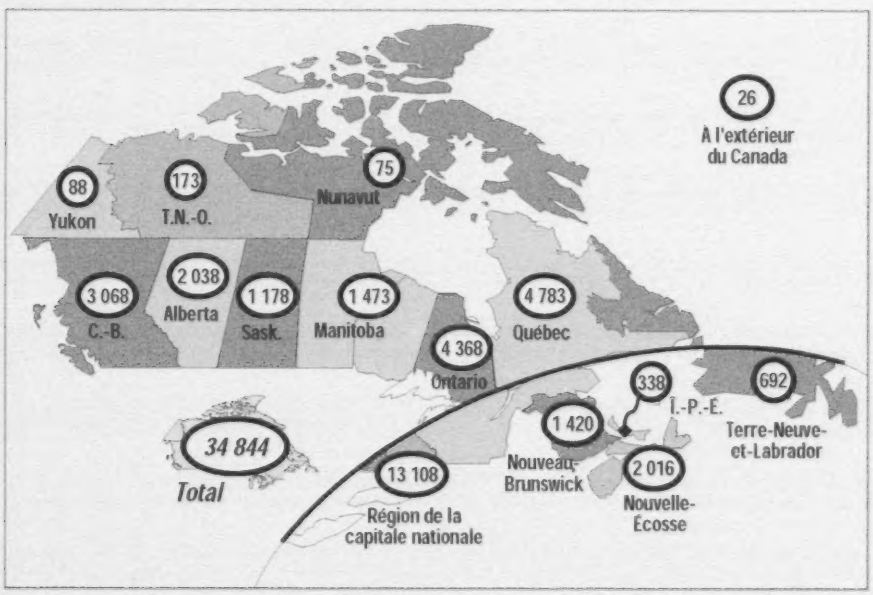
Introduction

3.22 En 2004-2005, nous avons continué d'aider les ministères et les organismes à trouver et à recruter des personnes pour une vaste gamme de postes et de niveaux au moyen de nos services généraux de recrutement et de nos programmes de recrutement ministériels. La figure 1 présente la répartition, par province et par territoire, du nombre total de personnes embauchées à la fonction publique en 2004-2005.

3.23 Nous avons également poursuivi nos efforts à l'égard d'un certain nombre d'initiatives de recrutement : le recrutement de candidats et candidates bilingues, le recours accru aux zones de sélection géographiques et le développement d'un système de ressourcement électronique pour toute la fonction publique.

Figure 1 : Total de l'embauche à la fonction publique en 2004-2005*

(Comprend l'embauche pour une durée indéterminée (postes permanents) et pour une période déterminée, l'embauche de temporaires et celle d'étudiants et d'étudiantes)



* Sauf l'Agence des services frontaliers du Canada

Activités d'embauche

3.24 En 2004-2005, 34 844 recrues au total sont entrées à la fonction publique (figure 2). De ce nombre, 3 400 (9,8 p. 100) ont été embauchées dans des postes de durée indéterminée (postes permanents), 8 447 (24,2 p. 100) pour une période déterminée; 13 288 (38,1 p. 100) de ces nominations étaient pour des postes temporaires et 9 709 (27,9 p. 100) pour des emplois d'été pour étudiants et étudiantes[1].

3.25 En comparaison de l'exercice 2003-2004, trois observations clés en matière de recrutement sont à signaler (figure 2) :

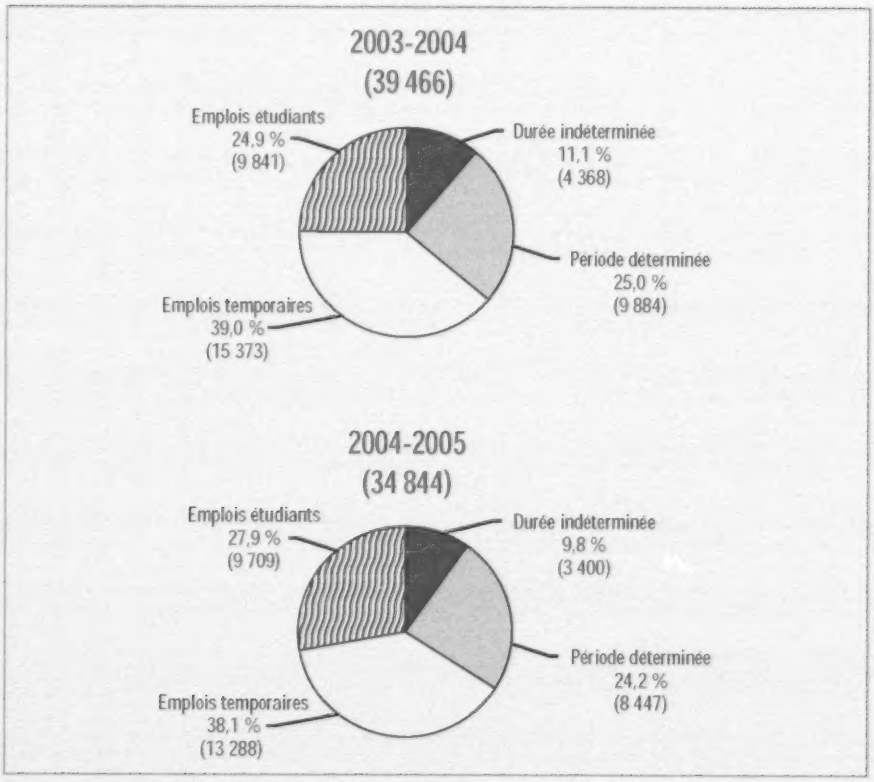
- une diminution de l'ensemble du recrutement de 11,7 p. 100;
- une diminution de 22,2 p. 100 du recrutement externe pour les postes de durée indéterminée (postes permanents);
- la poursuite du recours à l'embauche pour des périodes déterminées et pour des emplois temporaires, qui représentent actuellement 86,5 p. 100 de l'embauche totale à des postes de durée indéterminée (postes permanents), et pour des périodes déterminées et temporaires.

En 2004-2005, 34 844 recrues au total sont entrées à la fonction publique.

3.26 Le recrutement global a diminué de 11,7 p. 100 en 2004-2005 puisqu'il y a eu 34 844 recrues, contre 39 466 en 2003-2004 (figure 2). En outre, pour une deuxième année consécutive, une diminution importante s'est fait sentir sur le plan de l'embauche pour une durée indéterminée (postes permanents) à l'extérieur de la fonction publique; de nouveau, elle a diminué de 22,2 p. 100.

1 Les nominations pour une durée indéterminée (postes permanents) et pour une période déterminée sont assujetties à toutes les dispositions de la LEFP, contrairement à l'embauche pour des emplois temporaires et étudiants. Les emplois temporaires peuvent être utilisés dans les situations d'urgence, pour combler des absences à court terme ou pour des projets précis à court terme.

Figure 2 : Activités d'embauche selon la durée d'emploi*



* Voir l'annexe 1 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

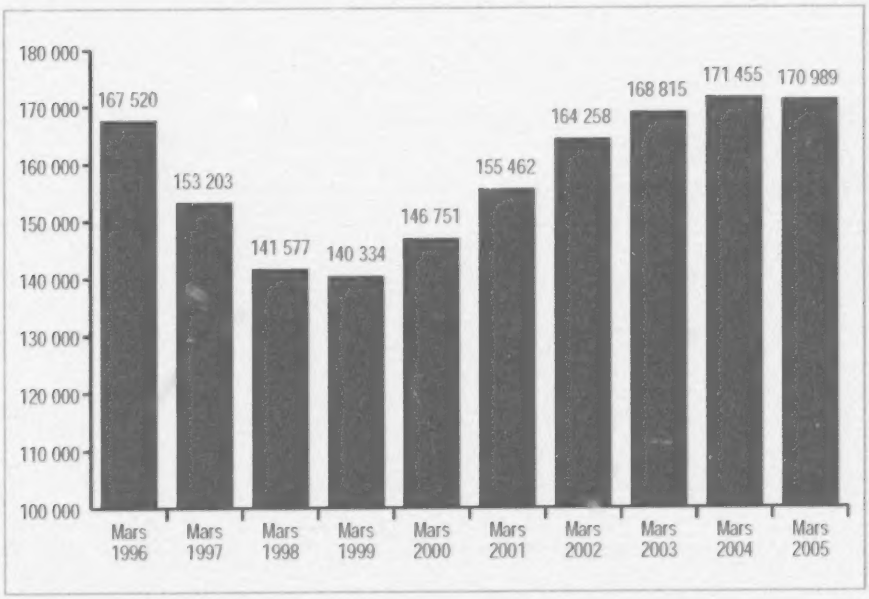
3.27 La fonction publique fédérale prévoit un accroissement des départs à la retraite (attribués au vieillissement de la génération des baby-boomers). Le défi pour la fonction publique consiste à déterminer les besoins en ressources humaines et à mettre en œuvre de plans de dotation adapté au renouvellement rapide des ressources humaines.

3.28 Les faibles niveaux de recrutement enregistrés au cours de l'examen des programmes du milieu et de la fin des années 1990 ainsi que le déclin continu du recrutement externe et du recrutement pour une durée indéterminée (postes permanents), jumelés au recours systématique à l'embauche de recrues pour une période déterminée soulèvent des inquiétudes quant à la capacité de l'effectif fédéral de se renouveler.

La taille globale de la fonction publique fédérale régie par la LEFP est demeurée relativement stable au cours des deux dernières années.

3.29 La taille globale de la fonction publique fédérale régie par la LEFP est demeurée relativement stable au cours des deux dernières années (figure 3). En 2004-2005, 10,5 p. 100 de l'effectif (ou 17 946 personnes) étaient des travailleuses et travailleurs occasionnels (soit embauchés pour une période déterminée, soit à titre temporaire).

Figure 3 : Effectif régi par la LEFP 1996-2005*



* L'effectif de mars 2005 est composé de 153 043 fonctionnaires embauchés pour une durée indéterminée (poste permanent), 13 293 pour une période déterminée et 4 653 pour un emploi temporaire.

La nécessité de planifier les ressources humaines

3.30 Sans planification des ressources humaines à l'échelle du gouvernement, il sera difficile d'estimer l'incidence de la baisse récente du volume de recrutement sur notre capacité de planifier l'effectif de l'avenir. De la même manière, sans liens appropriés entre les objectifs organisationnels et la planification des ressources humaines, il sera difficile de déterminer avec un quelconque degré de précision, à quel moment et à quel endroit l'augmentation du volume des départs posera un problème.

3.31 La planification des besoins prévus en effectifs devra prendre en compte des facteurs tels que la transition vers le travail intellectuel, la nécessité d'accroître la réponse du gouvernement à l'égard de questions sociales comme le vieillissement de la population, la diversité croissante du marché du travail et l'avènement de nouvelles problématiques comme le SRAS et la sécurité nationale.

3.32 À titre d'exemple, par suite de la détermination des besoins futurs en ressources humaines, il appert que les initiatives récentes pour accroître la capacité de vérification interne et d'analyse des politiques dans la fonction publique exigeront l'augmentation du recrutement dans ces secteurs. Par contre, le rôle décroissant du soutien administratif (travail de bureau) et des secteurs opérationnels donne à penser qu'il y aura un ralentissement des activités de recrutement dans ces domaines au cours des prochaines années.

3.33 Pour les collectivités de la vérification interne et de l'analyse des politiques nous répondons aux exigences prévues par l'employeur dans la planification eu égard à ces secteurs. Mais l'absence de planification dans d'autres secteurs clés peut donner lieu à une pénurie. Compte tenu du départ à la retraite imminent des baby-boomers, le retard à déterminer les besoins futurs rendra difficile la mise sur pied rapide d'activités de recrutement pour répondre aux besoins dès qu'ils se feront jour.

[...] le retard à déterminer les besoins futurs rendra difficile la mise sur pied rapide d'activités de recrutement [...].

Embauche pour une durée indéterminée (postes permanents)

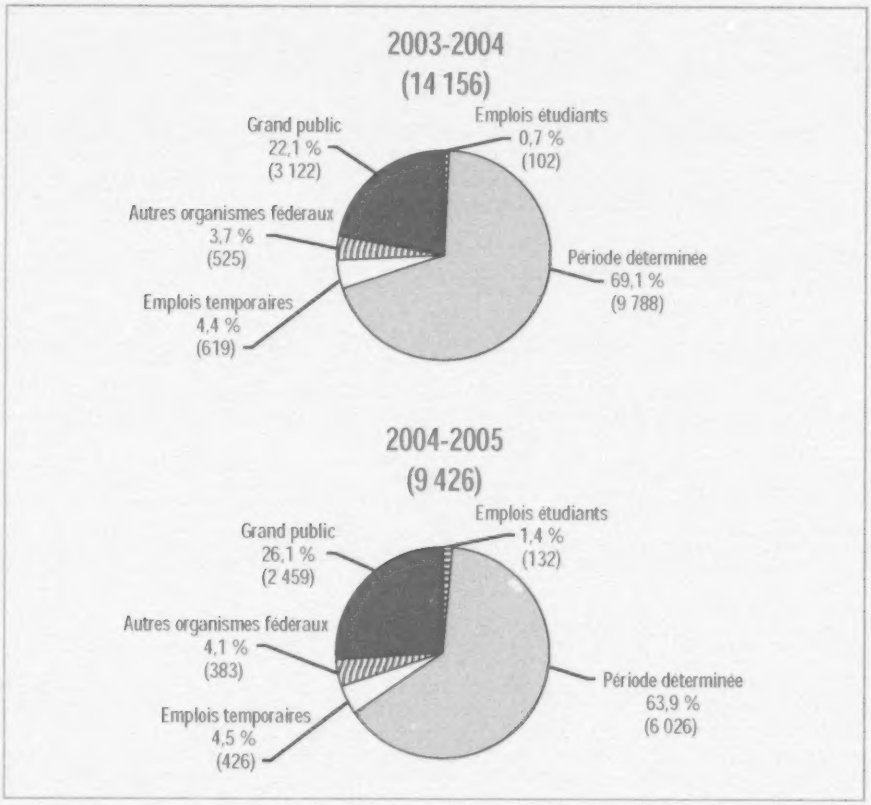
3.34 Les personnes nommées à des emplois pour une durée indéterminée (postes permanents) comprennent des personnes de l'extérieur de la fonction publique et des personnes déjà embauchées pour une période déterminée.

3.35 En 2004-2005, le nombre total de nouveaux fonctionnaires nommés pour une durée indéterminée (postes permanents) a décru de 33,4 p. 100, pour se situer à 9 426 (en comparaison de 14 156 l'année précédente) (figure 4). De ce nombre, 6 026 (64 p. 100) provenaient de l'effectif embauché pour une période déterminée et 3 400 (36 p. 100) étaient des personnes recrutées à l'extérieur de la fonction publique pour une durée indéterminée (postes permanents).

3.36 En 2004-2005, des 3 400 personnes embauchées pour une durée indéterminée (postes permanents) (figure 4) :

- 426 étaient déjà embauchées à titre temporaire;
- 383 provenaient d'organisations fédérales non régies par la LEFP;
- 132 étaient des étudiants ou étudiantes;
- 2 459 provenaient de l'extérieur de la fonction publique.

Figure 4 : Statut antérieur des personnes embauchées pour une durée indéterminée (postes permanents)*



* Voir l'annexe 1 – Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

3.37 Étant donné que nous ne faisons rapport que sur le statut des personnes tel qu'il était immédiatement avant leur nomination pour une durée indéterminée (poste permanent), il est possible qu'un pourcentage additionnel des 2 459 personnes nommées pour une durée indéterminée (postes permanents) provenant de l'extérieur de la fonction publique puissent avoir été embauchées antérieurement pour une période déterminée, dans un poste temporaire ou en tant qu'étudiants ou étudiantes. Une analyse de l'emploi temporaire entre 1995 et 2004 montre que 44 p. 100 des personnes embauchées à titre temporaire sont nommées pour une période déterminée ou pour une durée indéterminée (postes permanents) dans l'année qui suit leur embauche.

3.38 Les emplois temporaires et ceux pour une période déterminée sont des moyens légitimes de doter des postes pour répondre à des besoins opérationnels temporaires. La dotation par nomination pour une période déterminée ou temporaire peut se justifier notamment par la nécessité de doter temporairement des postes vacants quand les personnes embauchées pour une durée indéterminée (poste permanent) s'absentent pour des affectations intérimaires ou de perfectionnement, pour des projets à court terme ou en raison des fluctuations de la charge de travail.

3.39 Cependant, le fait qu'au cours des deux derniers exercices environ 65 p. 100 des personnes embauchées pour une durée indéterminée (postes permanents) provenaient de l'effectif embauché pour une période déterminée, dont environ 26 p. 100 provenaient de l'extérieur de la fonction publique, donne à penser que l'embauche pour une période déterminée est utilisée dans des situations où le rythme de travail est continu, par opposition à temporaire.

[...] le fait qu'au cours des deux derniers exercices environ 65 p. 100 des personnes embauchées pour une durée indéterminée (postes permanents) provenaient de l'effectif embauché pour une période déterminée, dont environ 26 p. 100 provenaient de l'extérieur de la fonction publique, donne à penser que l'embauche pour une période déterminée est utilisée dans des situations où le rythme de travail est continu, par opposition à temporaire.

3.40 Dans le rapport annuel de l'année dernière, nous avions indiqué que le pourcentage de nouveaux fonctionnaires qui avaient été embauchés antérieurement pour une période déterminée s'élevait à 69 p. 100 en comparaison d'environ 60 p. 100 en 2002-2003. Nous y avions mentionné que le changement apporté récemment à la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor[2] pouvait avoir contribué à l'augmentation globale du passage d'emplois pour une période déterminée à des emplois pour une durée indéterminée (postes permanents) et à la diminution de l'embauche externe de personnes pour une durée indéterminée (postes permanents) qui en résultait.

3.41 Au cours de l'exercice 2004-2005, le pourcentage de nouveaux fonctionnaires embauchés pour une durée indéterminée (postes permanents) provenant de l'effectif des personnes embauchées pour une période déterminée a baissé pour passer à 64 p. 100. Il est encore trop tôt pour évaluer l'incidence à long terme du changement à la politique.

Emplois temporaires

3.42 La fonction publique fédérale continue de s'appuyer sur l'embauche de travailleuses et de travailleurs occasionnels. Les personnes embauchées pour une période déterminée et pour des emplois temporaires représentent 86,5 p. 100 de toutes les personnes embauchées (à l'exception des étudiants et étudiantes) en comparaison de 85,3 p. 100 en 2003-2004.

2 Selon la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor, les personnes qui occupent un poste pour une période déterminée n'ont qu'à travailler pendant trois années consécutives, au lieu de cinq (comme c'était le cas antérieurement) pour acquérir le statut d'employés ou d'employées pour une durée indéterminée (postes permanents).

3.43 S'agissant de répondre à des besoins à court terme et aux exigences immédiates des ministères et des organismes, les titulaires d'emplois temporaires n'ont pas à satisfaire aux normes de sélection et d'évaluation auxquelles doivent satisfaire les personnes embauchées pour une période déterminée ou pour une durée indéterminée (postes permanents). Les personnes embauchées pour une période déterminée ou pour un emploi temporaire, ayant acquis de l'expérience de travail dans la fonction publique fédérale peuvent jouir d'un avantage indu par rapport à d'autres candidats et candidates externes lorsqu'elles participent à des concours publics.

3.44 Les pourcentages les plus élevés de personnes embauchées temporairement ou pour une période déterminée se trouvent dans les catégories du soutien administratif et de l'exploitation, où elles comptent pour 93,5 p. 100 et 90,6 p. 100 du recrutement respectivement.

3.45 Le recours à l'emploi temporaire est également courant dans d'autres types d'emplois. Par exemple, les employés et employées temporaires et nommés pour une période déterminée constituent 76 p. 100, 77,6 p. 100 et 87,7 p. 100 respectivement du recrutement dans les groupes des catégories scientifique et professionnelle, administration et service extérieur et technique, ainsi que 45,1 p. 100 du recrutement dans le groupe de direction (tableau 1).

Tableau 1 : Activité de recrutement par catégorie professionnelle et durée d'emploi – 2004-2005*

	Durée indéterminée		Période déterminée		Emplois temporaires		Total
	N^bre	%	N^bre	%	N^bre	%	
Postes de direction	45	(54,9 %)	17	(20,7 %)	20	(24,4 %)	82
Scientifique et professionnel	719	(24,0 %)	1 180	(39,4 %)	1 097	(36,6 %)	2 996
Administration et service extérieur	1 253	(22,4 %)	1 849	(33,0 %)	2 499	(44,6 %)	5 601
Technique	279	(12,3 %)	718	(31,7 %)	1 267	(56,0 %)	2 264
Soutien administratif	563	(6,5 %)	3 216	(37,3 %)	4 838	(56,1 %)	8 617
Exploitation	514	(9,4 %)	1 422	(25,9 %)	3 551	(64,7 %)	5 487
Organismes distincts régis par la LEFP	27	(30,7 %)	45	(51,1 %)	16	(18,2 %)	88
Total	**3 400**	**(13,5 %)**	**8 447**	**(33,6 %)**	**13 288**	**(52,9 %)**	**25 135**

* Voir l'annexe 1 : Renseignements statistiques et glossaire pour plus de détails.

3.46 En comparaison, de faibles volumes de nominations pour une durée indéterminée (postes permanents) se font à l'extérieur de la fonction publique. Pour attirer des candidats et candidates très qualifiés, il sera crucial de procéder à une meilleure planification des besoins en recrutement et de recruter plus souvent sur une base indéterminée (postes permanents). Ne pas le faire pourrait nuire aux efforts déployés en vue de bâtir une capacité dans les domaines où les candidates et candidats recherchés sont moins attirés par des offres d'emploi temporaire.

Pour attirer des candidats et candidates très qualifiés, il sera crucial de procéder à une meilleure planification des besoins en recrutement et de recruter plus souvent sur une base indéterminée (postes permanents).

Nominations sans concours de personnes provenant de l'extérieur de la fonction publique fédérale

3.47 Dans un système de dotation fondé sur les valeurs, le recrutement externe par voie de concours devrait être la norme. Le recrutement externe sans concours devrait être exceptionnel, et de telles nominations ne devraient être faites que lorsqu'il y va de l'intérêt de la fonction publique fédérale.

3.48 En raison du degré de risque qu'elles représentent à l'égard des valeurs de dotation, la CFP a conservé en grande partie le pouvoir de faire des nominations sans concours de recrues provenant de l'extérieur de la fonction publique. La décision d'approuver une nomination externe sans concours repose sur une évaluation des circonstances particulières à chaque cas tout en visant à réaliser un équilibre approprié entre les valeurs de dotation et les principes de gestion que sont l'efficience et la capacité financière.

3.49 Lorsque nous évaluons chaque cas, nous utilisons une liste de critères qui portent sur les circonstances dans lesquelles les demandes en vue d'obtenir l'autorisation de nommer sans concours des candidats et candidates provenant de l'extérieur du gouvernement peuvent faire l'objet d'un examen.

> Les critères sont utilisés pour évaluer les demandes d'autorisation de faire des nominations sans concours de candidats et candidates de l'extérieur de la fonction publique, dans les cas où les ministères n'ont pas le pouvoir de faire de telles nominations. Les demandes sont évaluées au regard de critères tels qu'une situation d'urgence ou une pénurie reconnue dans un groupe donné. On cite d'autres critères à l'annexe 2 : Critères de recrutement externe.

3.50 Les systèmes actuels de données sur les nominations n'indiquent pas si les embauches faites à l'extérieur de la fonction publique sont le fruit d'un processus de concours public. Cependant, les bureaux régionaux et les bureaux de secteur de la CFP reçoivent, de la part de ministères et d'organismes qui n'ont pas les pouvoirs de recruter sans concours, des demandes de nominations externes sans concours.

3.51 Au cours de l'exercice 2004-2005, les bureaux de secteur de la CFP ont reçu 7 786 demandes de recrutement externe. Parmi celles-ci, 1 176 (15 p. 100) étaient pour des nominations sans concours. Ce chiffre se compare aux 1 822 demandes semblables sur 9 336 (19,5 p. 100) reçues au cours de l'exercice 2003-2004.

3.52 De toutes les demandes de nominations sans concours, 466 (39,6 p. 100) ont été approuvées, donnant lieu à environ 500 nominations (4,2 p. 100 des embauches pour des emplois de durée indéterminée (postes permanents) et des emplois temporaires). (Certaines des 466 demandes portaient sur des nominations multiples.)

Programmes de recrutement

3.53 La CFP administre actuellement cinq programmes ministériels de recrutement, qui peuvent être divisés en deux catégories. La première, qui concerne les programmes de recrutement des étudiants et étudiantes, comprend :

De toutes les demandes de nominations sans concours, 466 (39,6 p. 100) ont été approuvées [...].

- le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant;
- le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat;
- le Programme des adjoints de recherche.

3.54 La seconde catégorie, des programmes destinés aux diplômés et diplômées universitaires, comprend :

- le Programme de recrutement postsecondaire;
- le Programme de recrutement des leaders en politiques.

Programmes de recrutement d'étudiants et d'étudiantes

3.55 En 2004-2005, les représentants et les représentantes de la CFP et de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ont commencé à discuter de manière officielle afin de déterminer quels sont les outils additionnels requis pour faciliter le recours aux programmes de recrutement d'étudiants et d'étudiantes.

3.56 En janvier 2005, le Programme des adjoints de recherche a été créé pour fournir au gouvernement des installations de recherche pour les étudiants et étudiantes de niveau postsecondaire, dont la formation scolaire et les aptitudes conviennent bien au travail de recherche. Le programme est spécialement conçu pour permettre aux étudiantes et étudiants dont le programme d'études requiert des connaissances et aptitudes de recherche d'acquérir de l'expérience en recherche appliquée.

3.57 Pour ce qui est du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, les ministères et les organismes peuvent cibler leur recherche d'étudiants et d'étudiantes en précisant les aptitudes et la formation scolaire le mieux adaptées aux occasions d'emploi pour étudiants et étudiantes. Plusieurs ministères et organismes ont mis sur pied leurs propres initiatives dans le cadre du programme afin d'accroître leur visibilité auprès de la population étudiante. Le programme d'agent des douanes étudiant (Agence des services frontaliers du Canada) et le programme des bateaux de sauvetage côtier (Pêches et Océans Canada) en sont des exemples.

Durant l'exercice 2004-2005, 6 556 étudiantes et étudiants ont été embauchés dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant; 3 153 grâce au Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat.

3.58 Durant l'exercice 2004-2005, 6 556 étudiantes et étudiants ont été embauchés dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant; 3 153 grâce au Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat. Ces mêmes programmes avaient permis d'embaucher 6 460 et 3 381 recrues respectivement au cours de l'exercice 2003-2004.

3.59 Grâce aux programmes ministériels sur mesure (tels que le Programme de stages pour étudiants de l'équité en matière d'emploi de Développement social Canada ou le répertoire général des programmes s'adressant aux étudiants et étudiantes), le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant peut être utilisé pour attirer des membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique fédérale. Au cours de l'exercice 2004-2005, la CFP a reçu 3 394 demandes de présentations par l'entremise du répertoire; 510 de ces demandes ciblaient des membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

3.60 En 2004-2005, environ 70 p. 100 de l'embauche dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et 44 p. 100 de l'embauche dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat a été faite à l'extérieur de la région de la capitale nationale.

3.61 Certaines préoccupations demeurent au sujet de l'égalité d'accès aux occasions d'emploi fédérales pour étudiants et étudiantes. En 2004-2005, dans la foulée se nos efforts permanents pour améliorer l'accès, la CFP a lancé deux projets pilotes dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant afin d'évaluer l'incidence du recours à une zone nationale de sélection pour embaucher des étudiants et étudiantes. Ceux et celles qui consentent à se déplacer vers le lieu de travail peuvent être considérés pour les occasions d'emploi ciblées par les deux projets pilotes. Parmi les enjeux essentiels à examiner, notons la volonté des étudiantes et des étudiants à se déplacer pour un emploi, et l'efficacité du système dans son ensemble sur le plan de la rapidité des présentations aux ministères qui en font la demande.

3.62 Le premier projet pilote évaluera l'incidence du recours à la zone nationale de sélection pour un emploi d'été à plein temps destiné à un étudiant ou une étudiante de niveau postsecondaire dans la région de la capitale nationale. Le second projet pilote, entrepris en collaboration avec Pêches et Océans Canada, évaluera l'incidence d'une zone nationale de sélection sur les occasions d'emploi étudiant à l'échelle du Canada.

Au cours de l'exercice 2004-2005, plus de 200 anciens étudiants et étudiantes du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat ont été intégrés dans des postes dans la fonction publique.

Mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes

3.63 Le mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes fournit aux gestionnaires un moyen de nommer une diplômée ou un diplômé postsecondaire à un poste si la personne est qualifiée et a déjà travaillé dans la fonction publique fédérale, soit dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat. Le postulant ou la postulante doit alors être intégré dans un poste dont les fonctions sont similaires à celles qu'il ou qu'elle a accomplies au moment où il ou elle travaillait dans le cadre d'un programme d'emploi étudiant.

3.64 Au cours de l'exercice 2004-2005, plus de 200 anciens étudiants et étudiantes du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat ont été intégrés dans des postes dans la fonction publique. Cette intégration s'est faite pour 80 p. 100 des postes dans la région de la capitale nationale et pour 20 p. 100 dans les autres régions. Ces chiffres se comparent à ceux de 248 nominations aux fins d'intégration de l'exercice précédent, alors que 77 p. 100 avaient eu lieu dans la région de la capitale nationale.

3.65 En septembre 2004, nous avons entrepris une vérification officielle du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat et du mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes[3]. La vérification permettra de déterminer :

i) si les ministères et les organismes ont un cadre pour s'assurer qu'ils font bon usage des programmes d'emploi étudiant;

ii) la mesure dans laquelle les ministères et organismes embauchent des étudiants et étudiantes et nomment des anciennes recrues à la fonction publique fédérale au moment où elles acquièrent leur diplôme conformément à la loi applicable et aux règlements, politiques, ententes et aux lignes directrices de la CFP et aux valeurs de dotation de la fonction publique.

Des 446 candidats et candidates nommés, 231 l'ont été à des postes pour une période déterminée et 215 à des postes de durée indéterminée (postes permanents).

Programmes destinés aux diplômés et diplômées universitaires

Programme de recrutement postsecondaire

3.66 Au cours de l'exercice 2004-2005, 7 224 diplômés et diplômées universitaires de partout au Canada et de l'étranger ont posé leur candidature pour 14 domaines de carrière dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire. En outre, 2 176 d'entre eux ont passé les tests normalisés pour les domaines de carrière qui l'exigeaient (p. ex. l'examen de jugement situationnel et l'examen de compétence en communication).

3.67 Affaires étrangères Canada, Commerce international Canada et Citoyenneté et Immigration Canada n'ont pas recruté d'agents et agentes du service extérieur durant la période visée par le rapport. Cette possibilité de carrière est l'un des choix les plus populaires : elle attire un nombre important de candidats et candidates dans le cadre du programme.

3.68 Étant donné qu'une possibilité de carrière dans les services extérieurs n'a pas été offerte en 2004-2005 et en raison de l'introduction de la présélection en ligne (exigeant, par exemple, que les postulants et postulantes répondent aux exigences en matière d'études pour que leur candidature soit considérée), un plus petit nombre de diplômés et diplômées se sont qualifiés pour le Programme de recrutement postsecondaire en comparaison de l'exercice précédent (7 224 en comparaison de 9 038).

3.69 Des 446 candidats et candidates nommés, 231 l'ont été à des postes pour une période déterminée et 215 à des postes de durée indéterminée (postes permanents). De ces nominations, 350 ont eu lieu dans la région de la capitale nationale. Cela représente une légère diminution par rapport à l'exercice 2003-2004, alors que 463 personnes avaient été nommées dans le cadre du programme, dont 80 p. 100 (ou 371) dans la région de la capitale nationale.

3 Les rapports de vérification de la CFP peuvent être consultés à l'adresse suivante : **http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/index_f.htm**

3.70 Les groupes professionnels des économistes, des sociologues, des statisticiens et des statisticiennes ainsi que des agents financiers et agentes financières ont fait l'objet de 157 nominations; 87 p. 100 visaient des postes dans la région de la capitale nationale.

3.71 À la fin de l'exercice 2004-2005, le répertoire général du programme avait reçu plus de 9 700 demandes de la part de diplômées et diplômés universitaires. De ces derniers, 246 ont été nommés durant l'année faisant l'objet du rapport.

3.72 La plus grande partie du recrutement *ad hoc* de candidats et candidates provenant du répertoire général s'est produite dans la catégorie administration et service extérieur (136 nominations). Les groupes professionnels où le recrutement a été le plus élevé ont été ceux des Services des programmes et de l'administration.

3.73 Malgré les efforts permanents de la CFP pour s'assurer que le programme de recrutement postsecondaire répond aux besoins des ministères en ressources humaines et pour favoriser son utilisation, le programme continue d'être sous-utilisé. La CFP continue d'investir considérablement dans le Programme de recrutement postsecondaire. Plusieurs changements sont envisagés, dont la création de répertoires pour des champs professionnels particuliers, plutôt que de conserver un répertoire général, et l'inclusion du recrutement au niveau collégial (par opposition au recrutement au niveau universitaire seulement) là où c'est justifié.

Malgré les efforts permanents de la CFP pour s'assurer que le programme de recrutement postsecondaire répond aux besoins des ministères en ressources humaines et pour favoriser son utilisation, le programme continue d'être sous-utilisé.

3.74 Le programme peut être intégré dans les initiatives de planification des ressources humaines des ministères et des organismes par la création d'occasions personnalisées. Le Programme de formation pour les agents et des agentes d'approvisionnements, de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est géré de cette façon.

3.75 Le recrutement postsecondaire sert à appuyer des initiatives de recrutement horizontales. Récemment, on a créé un répertoire adapté pour appuyer les efforts de recrutement interministériels de la collectivité fonctionnelle de la science et de la technologie. Ce répertoire contient le nom de diplômées et de diplômés universitaires récents qui satisfont aux exigences sur le plan des études de quatre groupes professionnels clés : biologistes, chimistes, physiciens et techniciens. Le répertoire ciblé fait partie de la stratégie de la collectivité de la science et de la technologie pour faire connaître au sein des établissements d'éducation postsecondaire les besoins prévus de la fonction publique en matière de recrutement. Depuis sa création, le répertoire a reçu 1 137 demandes. Il circule également à l'intérieur de la fonction publique, particulièrement dans les ministères à vocation scientifique.

3.76 Le Programme de recrutement postsecondaire peut également servir à compléter les efforts pour recruter des membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Au mois de mars 2005, le répertoire général du programme comportait un nombre appréciable de diplômés et diplômées universitaires qui s'étaient identifiés comme faisant partie d'un ou de plusieurs groupes d'équité en matière d'emploi (31 p. 100 en tant que membres des minorités visibles, 2 p. 100 en tant qu'Autochtones et 2 p. 100 en tant que personnes handicapées).

3.77 Le système électronique du programme peut fournir aux gestionnaires d'embauche des présentations dans les 48 heures pour les occasions d'emploi qui n'exigent pas de tests. Ce système appuie également d'autres programmes de recrutement et de perfectionnement, comme le Programme de stagiaires en gestion et le Programme de formation accélérée pour les économistes. Au cours de l'exercice 2004-2005, 23 participants et participantes ont été recrutés dans le cadre du Programme de stagiaires en gestion et 11 dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes.

Le Programme de recrutement des leaders en politiques est un nouveau programme de recrutement ministériel qui a été établi en janvier 2005 pour améliorer la capacité en analyse et élaboration de politiques dans la fonction publique fédérale.

Programme de recrutement de leaders en politique

3.78 Le Programme de recrutement de leaders en politiques est un nouveau programme de recrutement ministériel qui a été établi en janvier 2005 pour améliorer la capacité en analyse et élaboration de politiques dans la fonction publique fédérale. Le programme cible des Canadiens et Canadiennes exceptionnels qui obtiendront leur diplôme sous peu ou qui l'ont obtenu récemment au Canada ou à l'étranger. Au cours de l'exercice 2004-2005, le programme a reçu 903 demandes de Canadiens et Canadiennes de partout au Canada et de l'étranger. Ce nouveau partenariat entre la CFP et les ministères et les organismes permettra d'appuyer le renouvellement de l'effectif travaillant à l'élaboration des politiques.

3.79 Les ministères et les organismes qui ont signé une Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation ont les pouvoirs délégués de faire des nominations fondées sur le mérite relatif[4] des candidates et des candidats qui leur sont présentés par la CFP. Les candidatures qui se retrouvent dans le répertoire sont prises en compte pour des postes dans tous les groupes autres que celui du groupe de la direction et pour les niveaux qui exigent un degré de responsabilité élevé, si les postulants et postulantes sont qualifiés et répondent aux critères de sélection et d'évaluation. Nous ferons rapport sur la composition du répertoire et les données relatives aux nominations dans le prochain rapport annuel.

4 Pour la définition du mérite relatif, voir l'annexe 1 : Renseignements statistiques et glossaire.

3.80 Au 31 mars 2005, l'évaluation des candidats et candidates dans le cadre du Programme de Recrutement de leaders en politiques était toujours en cours et, par conséquent, le répertoire de personnes évaluées en partie n'avait pas encore été établi.

Initiatives de recrutement

Recrutement de Canadiens et de Canadiennes bilingues

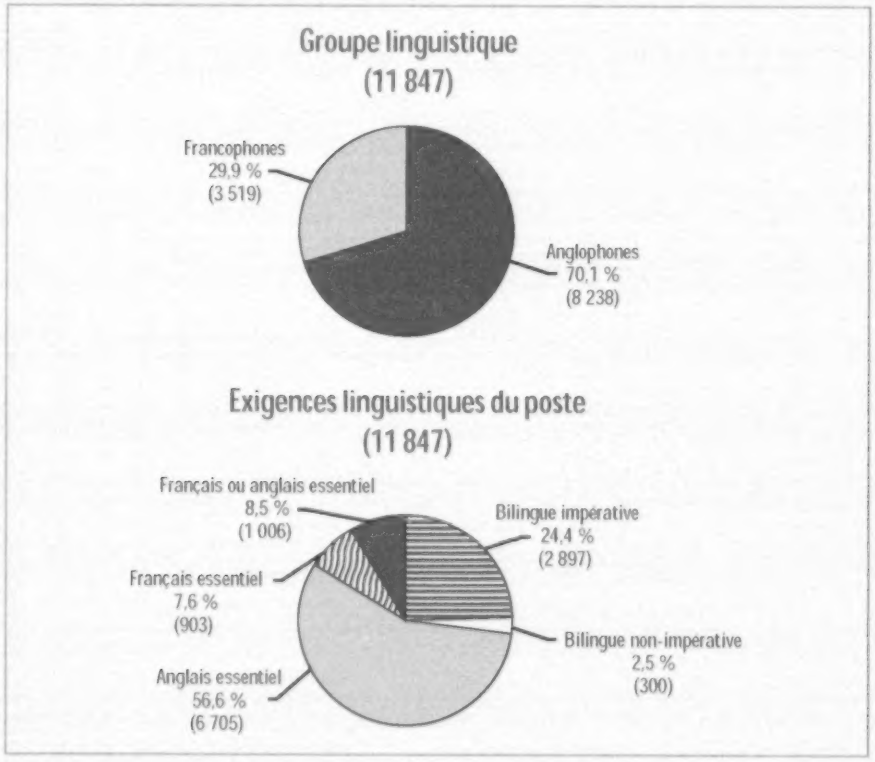
3.81 En mars 2003, le gouvernement fédéral a lancé le Plan d'action pour les langues officielles visant à appuyer la dualité linguistique du Canada. Le plan, coordonné par le ministre responsable des langues officielles, visait l'augmentation du bilinguisme dans la fonction publique fédérale.

3.82 Pour l'exercice 2004-2005, notre première priorité consistait à informer les personnes intéressées de l'existence d'outils tels qu'un DVD expliquant les exigences en matière de langue seconde dans la fonction publique, et l'analyse démographique des Canadiens et Canadiennes bilingues. Les divers hyperliens offrant de l'information sur tous les aspects des exigences en matière de langue seconde et les logiciels de support ont été regroupés sur un même site Web (**http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/ol/index_f.htm**), afin de servir de guichet unique où les utilisateurs et utilisatrices peuvent en apprendre davantage sur des sujets particuliers tels que l'évaluation, la formation, les politiques et la législation.

[. . .] les anglophones représentent 70,1 p. 100 des nouvelles recrues de la fonction publique alors que les francophones représentent 29,9 p. 100.

3.83 Comme la figure 5 l'illustre, les anglophones représentent 70,1 p. 100 des nouvelles recrues de la fonction publique alors que les francophones représentent 29,9 p. 100. Ces chiffres se comparent aux 71,1 p. 100 et 28,9 p. 100 respectivement de l'exercice 2003-2004. Pour ce qui est des exigences linguistiques des postes auxquels les recrues ont été nommées, 56,6 p. 100 d'entre eux exigeaient la connaissance de l'anglais, 7,6 p. 100 la connaissance du français et 24,4 p.100 étaient des postes bilingues à nomination impérative.

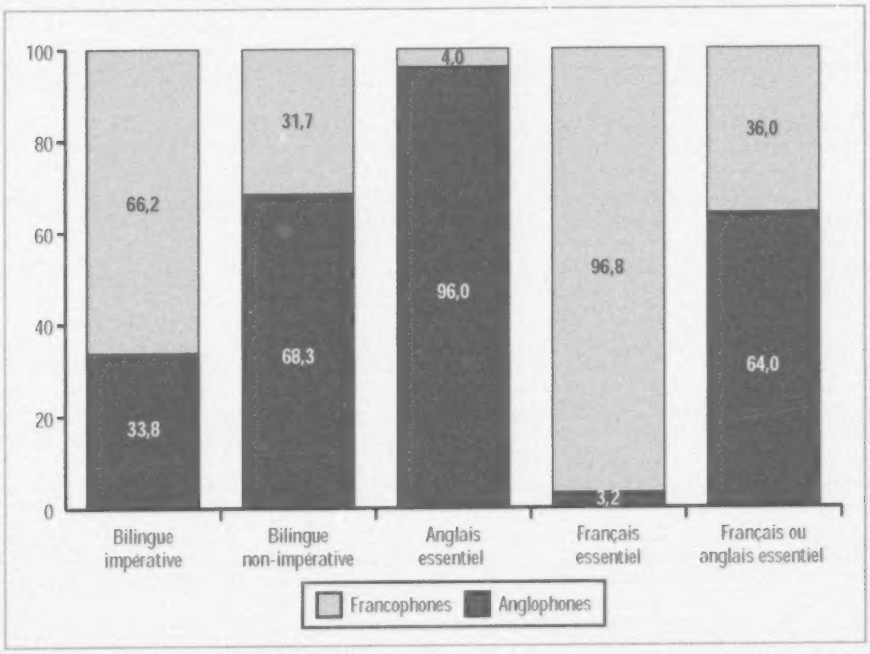
Figure 5 : Nombre et pourcentage de nominations *externes* selon le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste en 2004-2005*



* Voir l'annexe 1 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

3.84 La figure 6 indique que les postes pour lesquels l'anglais est essentiel sont presque exclusivement occupés par des anglophones. De la même façon, les postes pour lesquels le français est essentiel sont presque exclusivement occupés par des francophones. Pour les postes bilingues impératifs, les francophones sont plus susceptibles d'être nommés que les anglophones. En fait, ils comptent pour 66,2 p. 100 des nominations à des postes bilingues à nomination impérative.

Figure 6 : Pourcentage de nominations *externes* selon le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste en 2004-2005*



* Voir l'annexe 1 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

[. . .] environ 19 p. 100 des postes annoncés utilisaient une zone nationale de sélection [. . .] 28 p. 100 des postes dans la région de la capitale nationale offerts au public avaient recours à la zone nationale de sélection.

Zones de sélection géographiques

3.85 En 2004-2005, environ 19 p. 100 des postes annoncés utilisaient une zone nationale de sélection. Durant la même période, environ 28 p. 100 des postes dans la région de la capitale nationale offerts au public avaient recours à la zone nationale de sélection.

Les instruments de recrutement modernes, telle la présélection électronique des demandes d'emploi, sont des outils importants pour fournir un accès aux emplois dans la fonction publique fédérale à l'échelle du pays.

3.86 Les instruments de recrutement modernes, telle la présélection électronique des demandes d'emploi, sont des outils importants pour fournir un accès aux emplois dans la fonction publique fédérale à l'échelle du pays. Nous examinons des moyens d'accroître l'usage de la zone nationale de sélection en commençant par les options qui donnent accès le plus rapidement possible au grand public partout au Canada, à toutes les occasions de recrutement au niveau d'agent ou d'agente pour la région de la capitale nationale. Cet examen prendra en compte la disponibilité de la technologie et la marge de manoeuvre fournie par la nouvelle LEFP.

3.87 D'autres initiatives sont en cours pour accroître l'accès des Canadiens et Canadiennes aux emplois dans la fonction publique. L'année dernière, nous avions fait rapport à propos d'un projet pilote qui introduisait l'utilisation de rayons[5]. Avant l'utilisation des rayons normalisés, la détermination des zones de sélection de la région de l'Atlantique variait d'une province à l'autre. Ce manque de cohérence a donné lieu à des questions au sujet de la transparence et l'égalité d'accès.

3.88 Comme en faisait état le rapport de l'année passée, l'évaluation du projet pilote a conclu que les objectifs visant à accroître la transparence et l'accès ont été réalisés. En conséquence, en 2004-2005, les rayons ont été mis en oeuvre en tant que pratique normale pour définir les zones de sélection dans les provinces de l'Atlantique.

3.89 Étant donné les résultats positifs de la démarche dans les provinces de l'Atlantique, un autre projet pilote a été mis en œuvre en avril 2004 dans la région du Grand Toronto. En se servant des distances de navettage telles que calculées lors du recensement[6], la zone locale de sélection du répertoire des postes de soutien administratif a été élargie afin d'inclure tous les codes postaux qui se trouvent à l'intérieur d'un rayon de 100 km de la région du Grand Toronto.

3.90 Comme les distances de navettage reflètent la distance que les travailleuses et travailleurs d'un lieu donné ont à parcourir quotidiennement pour se rendre au travail, l'élargissement de la zone de sélection locale pour y inclure la vaste majorité des navetteurs permet l'accès aux résidants et résidantes qui désirent voyager tous les jours au lieu de travail.

3.91 La zone de sélection utilisée antérieurement pour le répertoire du soutien administratif assurait l'accès à environ 4 990 575 personnes. La nouvelle zone de sélection englobe une population de 7 485 199, soit une augmentation globale de 2 485 624 ou 49 p. 100. Une évaluation de l'incidence de la zone de sélection sur le volume des demandes est en cours actuellement.

---

5 Le recours aux rayons pour définir les zones de sélection consiste à établir un rayon d'un nombre de kilomètres donnés pour un lieu d'emploi donné. La distance minimale utilisée pour définir une zone locale de sélection est basée sur la distance permettant de faire la navette entre le domicile et le lieu de travail d'après les données du recensement.

6 Définition du recensement : les distances à parcourir font état de la distance (mesurée en ligne droite) entre la résidence d'un répondant ou d'une répondante et son lieu de travail habituel.

Ressourcement électronique

Le terme « ressourcement électronique » remplace désormais celui de « recrutement électronique » et englobe la *dotation* (à l'intérieur de la fonction publique) aussi bien que le *recrutement* (à l'extérieur de la fonction publique).

3.92 Nous travaillons en vue de l'approbation d'une solution de ressourcement électronique à l'échelle de la fonction publique. Le Projet de modernisation du ressourcement dans la fonction publique sera fondé sur les outils de présélection automatisés mis au point antérieurement. Plus important encore, cela facilitera la gestion de volumes accrus de demandes d'emploi, réglant par là une préoccupation clé reliée à la zone nationale de sélection.

Système de ressourcement de la fonction publique

Le recours au Système de ressourcement de la fonction publique en tant que solution provisoire permettra la mise en œuvre graduelle de la zone nationale de sélection. L'outil de recrutement sera mis à la disposition des ministères et des organismes et les aidera à gérer les pouvoirs de recrutement qui leur ont été délégués.

3.93 Jusqu'à ce que le Projet de modernisation du ressourcement dans la fonction publique procure une solution à plus long terme pour les besoins en ressourcement électronique, nous continuerons d'utiliser le système de ressourcement de la fonction publique à des fins de recrutement. Ce système est un prototype conçu pour évaluer la capacité de faire la présélection d'importants volumes de demandes en plus d'étendre le recours à la zone nationale de sélection.

3.94 Au cours de 2004-2005, deux régions[7] de la CFP ont utilisé le Système de ressourcement de la fonction publique pour faire la présélection des demandes pour 62 p. 100 de leurs processus d'embauche externes (29 p. 100 des processus à l'échelle nationale). L'utilisation de cet outil pour faire la présélection par voie électronique basée sur les facteurs d'expérience s'est traduite par une réduction de 77 p. 100 du nombre de demandes qui ont nécessité la présélection manuelle.

3.95 Le recours au Système de ressourcement de la fonction publique en tant que solution provisoire permettra la mise en œuvre graduelle de la zone nationale de sélection. L'outil de recrutement sera mis à la disposition des ministères et des organismes et les aidera à gérer les pouvoirs de recrutement qui leur ont été délégués.

7 La région du Centre et du Sud de l'Ontario et la région de la capitale nationale et de l'Est de l'Ontario.

Ressourcement des cadres de direction (niveau EX)

Ressourcement des cadres de direction (niveau EX)

Introduction

3.96 La Direction du ressourcement des cadres de direction de la Commission de la fonction publique (CFP) offre un éventail de services aux ministères et aux organismes, dont le :

- le ressourcement des postes de niveau EX-1 à EX-3;
- le ressourcement ciblé;
- des conseils au sujet du recrutement des membres des collectivités fonctionnelles et des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

3.97 Le Réseau du leadership de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada gère les processus de ressourcement pour les postes de niveau EX-4 et EX-5 pour le compte de la CFP. La Commission a le pouvoir d'approuver ces nominations ainsi que toutes les nominations non déléguées vers et au sein du groupe de la direction (EX-1 à EX-5).

En 2004-2005, le nombre de concours génériques pour des postes de niveau EX visant des collectivités fonctionnelles a continué à augmenter. Cette démarche efficiente prévoit un processus pour doter divers postes à l'intérieur d'un ministère ou entre des ministères par opposition à la méthode qui consiste à tenir des processus de sélection individuels. Il en résulte une évaluation et un processus de sélection plus constants au sein des collectivités fonctionnelles.

Tendances

3.98 En 2004-2005, le nombre de concours génériques pour des postes de niveau EX visant des collectivités fonctionnelles a continué à augmenter. Cette démarche efficiente prévoit un processus pour doter divers postes à l'intérieur d'un ministère ou entre des ministères par opposition à la méthode qui consiste à tenir des processus de sélection individuels. Il en résulte une évaluation et un processus de sélection plus constants au sein des collectivités fonctionnelles. À titre d'exemple :

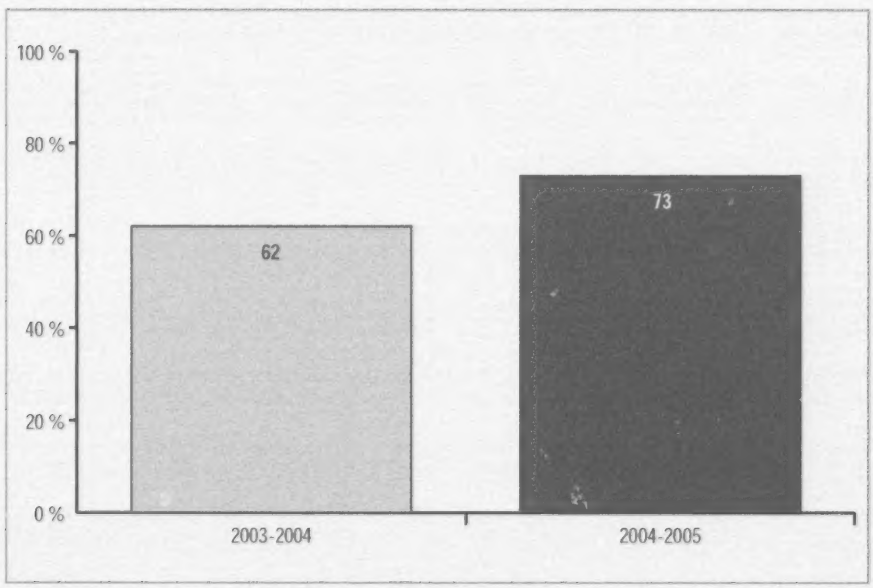
- Service correctionnel Canada a été autorisé à établir des répertoires de candidates et candidats préqualifiés aux niveaux EX-1 et EX-2 pour des postes de directeur d'établissement, de directeur de secteur et de directeur exécutif. Quinze personnes ont été considérées comme qualifiées au niveau EX-1 et six ont été nommées; 12 ont été considérées comme qualifiées au niveau EX-2 et neuf ont été embauchées.
- Un processus de concours générique externe afin d'établir un répertoire de candidates et candidats préqualifiés de niveau EX-3 a été lancé pour la collectivité fonctionnelle de la gestion de l'information/technologie de l'information. Trois personnes se sont qualifiées, une a été nommée. Un processus similaire a été mené au niveau EX-2; dix personnes se sont qualifiées, dont huit ont été nommées.

3.99 En 2004-2005, notre Direction du ressourcement des cadres de direction a reçu 591 demandes pour lancer des processus de sélection visant des postes de niveau EX-1 à EX-3. Le Réseau du leadership a reçu 63 demandes pour qu'il mette sur pied des processus de sélection pour les niveaux EX-4 et EX-5.

3.100 En 2004-2005, le nombre de postes de EX-1 à EX-3 dotés sur une base impérative (laquelle exige que les candidats et candidates répondent aux exigences linguistiques du poste au moment où ils ou elles acceptent l'offre) augmentait à 90 p. 100 dans la région de la capitale nationale (434 des 484 nominations). Aux niveaux EX-4 et EX-5, le pourcentage était même plus élevé.

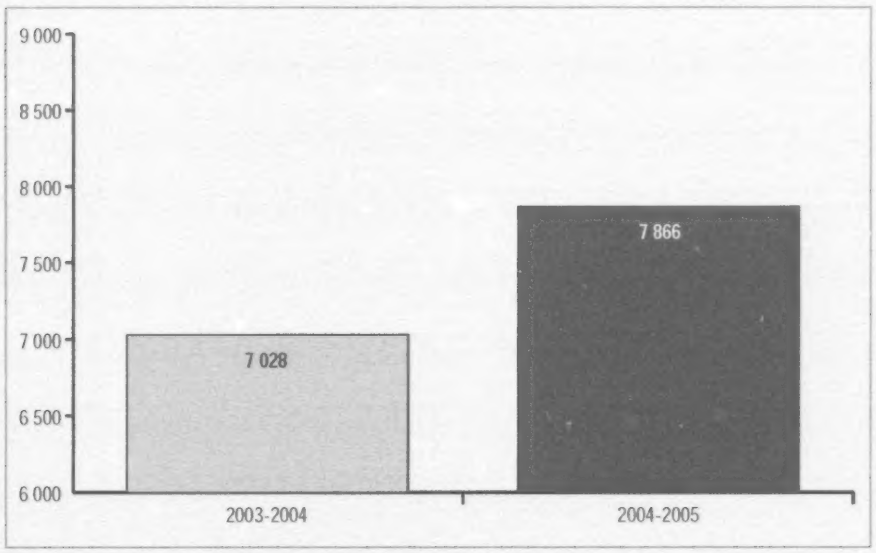
3.101 Le pourcentage des postes de EX-1 à EX-3 dotés au moyen de processus concurrentiels s'est accru de 11 p. 100 par rapport à l'exercice précédent (figure 7). Le nombre de candidates et candidats qui se sont présentés pour ces processus concurrentiels s'est accru de 12 p. 100 (figure 8).

Figure 7 : Processus concurrentiels pour les postes EX-1 à EX-3



Source : CFP, Système de ressourcement des cadres de direction intégré et registre des cas

Figure 8 : Nombre de candidats et candidates pour les processus concurrentiels de EX-1 à EX-3



Source : CFP, Système de ressourcement des cadres de direction intégré et registre des cas

En vertu de la nouvelle LEFP, les administrateurs généraux et les administratrices générales se verront déléguer les pouvoirs de nomination des membres du groupe de la direction [...].

3.102 En vertu de la nouvelle LEFP, les administrateurs généraux et les administratrices générales se verront déléguer les pouvoirs de nomination des membres du groupe de la direction (sauf pour ce qui est de la nomination à des postes du groupe de la direction des membres du personnel des cabinets de ministres qui ont des droits prioritaires à cet égard).

En dépit de l'augmentation du nombre de candidats et candidates pour les postes de direction, le défi consistant à assurer que les membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi sont bien représentés au sein du groupe de la direction demeure.

Défis

Équité en matière d'emploi dans le groupe de la direction

3.103 En dépit de l'augmentation du nombre de candidats et candidates pour les postes de direction, le défi consistant à assurer que les membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi sont bien représentés au sein du groupe de la direction demeure. Pour relever le défi, nous avons entrepris plusieurs initiatives en 2004-2005, notamment en :

- écrivant à un certain nombre d'administrateurs généraux et d'administratrices générales au sujet de l'absence de progrès dans la réalisation du modèle Faire place au changement pour les cadres de direction et demandant qu'on élabore des plans de dotation sur l'équité en matière d'emploi pour les postes de direction;

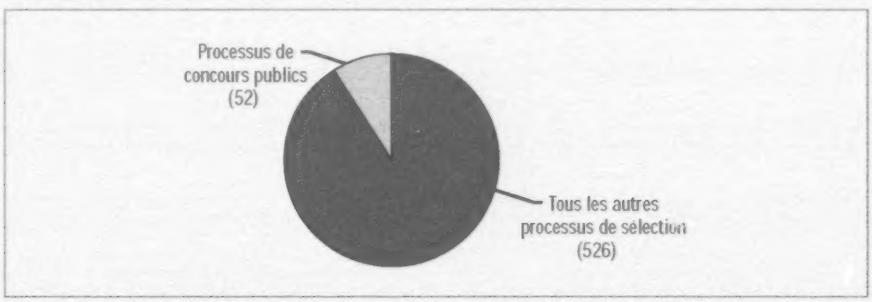
- encourageant les administrateurs généraux et les administratrices générales qui ont fait des progrès à poursuivre leur efforts vers la représentativité;
- autorisant les administrateurs généraux et administratrices générales de Développement social Canada et de Ressources humaines et Développement des compétences Canada à tenir des concours visant des postes de niveau EX-1 ciblés à l'intention des membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Douze candidats et candidates de l'équité en matière d'emploi ont été nommés par suite de ces efforts;
- mettant sur pied un processus concurrentiel qui ne sera accessible qu'aux membres des minorités visibles à l'échelle du pays. Douze ministères se sont engagés à embaucher au moins une personne appartenant à ce groupe.

Concours publics pour les postes de cadre de direction

3.104 En vertu de l'article 11 de la LEFP, « les postes sont pourvus par nomination interne sauf si la Commission en juge autrement dans l'intérêt de la fonction publique. » La plupart des ministères ont justifié leurs demandes visant la conduite d'un processus concurrentiel public en faisant valoir un besoin de connaissances et de compétences nouvelles qui ne peuvent être trouvées dans la fonction publique. Le pourcentage de concours publics pour des postes du groupe de la direction a été de 8,99 p. 100 de tous les concours tenus.

3.105 La CFP a lancé une étude de 52 processus de concours publics menés entre le 1er avril 2003 et le 30 juin 2004 pour des postes de niveau EX-1 à EX-3 (figure 9). Tous les Canadiens et Canadiennes qualifiés peuvent poser leur candidature aux concours publics. L'étude a révélé que seulement 23 p. 100 des 52 concours ont donné lieu à la nomination de candidats et candidates de l'extérieur de la fonction publique fédérale.

Figure 9 : Processus de sélection des cadres de direction



Source : CFP, Système de ressourcement des cadres de direction intégré et registre des cas.

3.106 L'étude a également permis d'établir que les facteurs « expérience » et « connaissances » étaient trop étroitement liés au poste même ou au gouvernement fédéral et que, partant, la plupart des candidats et candidates externes ont été éliminés. Les fonctionnaires sont libres de se présenter à des concours publics et vraisemblablement ils sont avantagés lorsque la présélection et l'évaluation sont orientées sur l'expérience dans la fonction publique fédérale.

3.107 Les processus concurrentiels publics sont d'excellents moyens de renouveler la fonction publique fédérale. Ils appuient une fonction publique représentative et contribuent au transfert des connaissances du secteur privé vers le secteur public. Reconnaissant qu'il faut faire davantage d'efforts pour assurer l'égalité d'accès aux postes du groupe de la direction, nous avons entrepris de :

- nous assurer que le profil de sélection est exprimé en termes simples et concis;
- vérifier les exigences sur le plan de l'expérience et des connaissances pour s'assurer qu'elles ne se rapportent pas qu'à la fonction publique;
- voir à ce que, lorsque les candidats et candidates ont passé l'étape de la présélection, l'entrevue évalue les compétences requises pour le poste plutôt que les connaissances;
- informer les administrateurs généraux et les administratrices générales des conclusions de l'étude et les informer des mesures que la CFP prend à cet égard;
- offrir des séances d'information sur ces questions aux spécialistes des ressources humaines qui sont responsables du ressourcement des cadres de direction.

Les processus concurrentiels publics sont d'excellents moyens de renouveler la fonction publique fédérale. Ils appuient une fonction publique représentative et contribuent au transfert des connaissances du secteur privé vers le secteur public.

Services d'évaluation du Centre de psychologie du personnel

Services d'évaluation du Centre de psychologie du personnel

Introduction

3.108 La Direction générale des services de la CFP assure des services d'évaluation principalement par l'entremise du Centre de psychologie du personnel. Elle fournit des examens et des produits et services connexes aux ministères et aux organismes du gouvernement fédéral aux fins de la sélection et du perfectionnement.

Le volume de renseignements généraux à propos du Centre de psychologie du personnel est demeuré élevé cette année.

Tendances

3.109 Les ministères ont continué à demander de l'information et de l'expertise en évaluation en ce qui a trait aux programmes de perfectionnement ministériels durant l'année faisant l'objet du rapport.

- Le volume de renseignements généraux à propos du Centre de psychologie du personnel est demeuré élevé cette année.
- Le nombre de consultations relatives à l'évaluation a augmenté de 6,7 p. 100 au cours de 2004-2005.
- Le nombre de visites au site Web du Centre de psychologie du personnel a constitué plus de 25 p. 100 des visites au site de la CFP.

3.110 Nous avons remarqué une sensibilité accrue aux défis liés à l'évaluation des personnes handicapées. Les gestionnaires semblent être de plus en plus conscients que les pratiques de sélection justes sont tributaires d'un accès juste, de processus d'évaluation également justes et, s'il y a lieu, d'un aménagement adéquat pour les personnes handicapées.

Nous avons remarqué une sensibilité accrue aux défis liés à l'évaluation des personnes handicapées [...] Les demandes de renseignements liées à l'aménagement des lieux pour les personnes handicapées ont représenté 26,3 p. 100 des consultations [...].

3.111 Les demandes de renseignements liées à l'aménagement des lieux pour les personnes handicapées ont représenté 26,3 p. 100 des consultations aux fins de l'évaluation au cours de l'exercice 2004-2005, soit une augmentation importante par rapport à l'année précédente. Par conséquent, le Centre de psychologie du personnel a fait des investissements dans les médias substituts (impression en gros caractères, versions lecteur-écran, etc.) pour un certain nombre d'instruments d'évaluation ainsi que dans des moyens de substitution pour administrer ces instruments.

Évaluation de la langue seconde

3.112 La CFP est responsable de l'élaboration, de la mise à jour et de l'application des instruments d'évaluation de la langue seconde pour la fonction publique. Chaque année, environ 60 000 évaluations sont faites afin d'évaluer les compétences en compréhension de l'écrit, expression écrite et interaction orale (voir le tableau 2 pour obtenir plus de détails). Ces tests aident à faire en sorte que les Canadiens et les Canadiennes puissent être servis dans la langue officielle de leur choix et que les fonctionnaires fédéraux des régions bilingues puissent travailler dans la langue officielle de leur choix.

Tableau 2 : Nombre de tests d'évaluation de la langue seconde

	2003-2004	2004-2005	Changement (en %)
Compréhension de l'écrit	20 351	20 610	1,3
Expression écrite	22 679	23 347	2,9
Interaction orale	19 739	20 291	2,8

Source : CFP, Centre de psychologie du personnel

En 2004-2005, des préoccupations ont surgi concernant les tests d'évaluation de la langue seconde, en particulier le test d'interaction orale en français. [...] Afin de répondre à ces préoccupations, nous avons pris un certain nombre de mesures pour rendre l'administration du test plus efficiente, cohérente et conviviale pour les candidats et les candidates.

3.113 En 2004-2005, des préoccupations ont surgi concernant les tests d'évaluation de la langue seconde, en particulier le test d'interaction orale en français. Ces préoccupations étaient basées sur deux questions différentes :

- la perception chez les étudiants et étudiantes en formation linguistique (perception qui s'exprimait avec le plus de vigueur chez les cadres de direction) que le test était devenu plus difficile avec le temps et la notation plus subjective;
- une baisse du taux de réussite au test d'interaction orale en français au cours des dernières années.

3.114 Afin de répondre à ces préoccupations, nous avons pris un certain nombre de mesures pour rendre l'administration du test plus efficiente, cohérente et conviviale pour les candidats et les candidates. Par exemple, nous avons :

- éliminé le retard pour le test d'interaction orale;
- permis une plus grande souplesse dans la phase de « mise en train » du test;
- exploré d'autres types de méthodes, par exemple l'observation au poste de travail;
- augmenté le nombre de séances d'information sur le test d'interaction orale à l'intention des étudiants et étudiantes, et des professeurs et professeures;

- augmenté le nombre de séances de rétroaction sur le rendement du test pour les étudiants et étudiantes, et les professeurs et professeures;
- accru et normalisé l'information à la disposition des candidats et candidates au test;
- publié sur le Web un texte démythificateur afin de dissiper les perceptions erronées au sujet du test d'interaction orale.

3.115 La recherche a également fourni la preuve que le test d'interaction orale n'était pas devenu plus difficile avec le temps. Plus précisément, les comparaisons entre les évaluations faites au cours des années passées et celles faites par les évaluateurs et évaluatrices actuels n'ont révélé aucune différence importante.

3.116 Les données concernant les taux de réussite au test d'interaction orale se trouvent dans le tableau 3. La diminution du taux de réussite pour le test en français qu'on a connue au cours des récentes années n'a pas été observée en 2004-2005.

Tableau 3 : Taux de réussite au test d'interaction orale

	2002-2003		2003-2004		2004-2005	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A,B,C combinés)*	51,2 %	90,7 %	45,8 %	88,4 %	47,0 %	84,9 %
Niveau B seulement	60,1 %	94,4 %	56,7 %	93,0 %	57,1 %	90,2 %
Niveau C seulement	38,7 %	81,9 %	32,7 %	79,4 %	35,6 %	75,3 %

* Les niveaux A, B et C correspondent aux niveaux de base, intermédiaire et avancé de compétence en langue seconde.

Source : CFP, Centre de psychologie du personnel

3.117 Nous continuerons de surveiller les taux de réussite aux tests de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale et de surveiller les réactions des candidats et candidates aux changements apportés au test d'interaction orale.

3.118 Afin d'améliorer et de moderniser les tests et dans le cadre de notre travail continu avec le groupe consultatif des sous-ministres adjoints sur le modèle de la formation et de l'évaluation linguistique, nous examinerons les meilleures pratiques dans l'évaluation de la langue seconde, explorerons les solutions de rechange aux tests de compétence orale et mettrons à jour les tests de compréhension de l'écrit et d'expression écrite en anglais et en français.

Initiatives en matière d'évaluation

3.119 Le Centre de psychologie du personnel a fait plus de 112 000 évaluations au cours de 2004-2005, soit une diminution de 12,9 p. 100 par rapport à 2003-2004. La diminution est largement attribuable à un déclin dans les tests administrés aux fins du recrutement postsecondaire (Affaires étrangères Canada, Commerce international Canada et Citoyenneté et Immigration Canada n'ont pas recruté d'agents ou d'agentes du service extérieur au cours de l'exercice 2004-2005).

Le Centre de psychologie du personnel a fait plus de 112 000 évaluations au cours de 2004-2005 [...].

3.120 Les évaluations utilisaient un éventail d'instruments mesurant les compétences telles que la capacité en leadership, la capacité cognitive et la compétence en langue seconde. Les chiffres détaillés concernant les volumes sont fournis au tableau 4.

Tableau 4 : Nombre d'évaluations

	2003-2004	2004-2005	Variation en %
Tous les tests combinés	129 042	112 318	-12,9
Nombre d'évaluations des cadres (SELEX)	300	211	- 29,7*
Nombre d'évaluations des cadres (vérification des références)	1 593	2 019	26,7

* La diminution du nombre des SELEX est attribuable à deux facteurs : le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international n'a pas fait son processus de promotion annuel des cadres et il y a eu une baisse des nominations sans concours pour les postes de niveau EX au niveau d'entrée pour lesquels les SELEX sont utilisés.

Source : CFP, Centre de psychologie du personnel

3.121 Outre les instruments d'évaluation normalisée existants, des instruments faits sur mesure ont été élaborés pour un certain nombre de clients du gouvernement fédéral. À titre d'exemple, le Centre de psychologie du personnel a travaillé avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada à l'élaboration de ses programmes de perfectionnement, notamment le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. Le Centre a également fourni son expertise pour la conception d'un processus de promotion plus rigoureux.

3.122 Le Centre a également travaillé avec l'Agence du revenu du Canada à son programme de perfectionnement pour les cadres intermédiaires ainsi qu'à un questionnaire sur le comportement basé sur les compétences pour les postes subalternes. En outre, le centre a collaboré avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'élément évaluation d'un processus de certification en gestion du matériel et des acquisitions.

3.123 Les psychologues du centre en région ont assuré des services d'évaluation à un certain nombre de ministères et d'organismes. Ces services ont consisté en l'élaboration d'un exercice de simulation pour les postes d'officier responsable pour la Garde côtière canadienne et l'établissement de profils de compétences pour Développement économique Canada pour les régions du Québec.

3.124 L'exercice 2004-2005 marquait la première année complète d'utilisation des simulations pour la sélection des EX (SELEX), l'outil d'évaluation de la CFP pour les postes de EX au niveau d'entrée. Cet instrument, élaboré en collaboration avec les spécialistes et les intervenantes et intervenants, sert à évaluer les compétences en leadership nécessaires à un rendement efficace dans les postes de direction. Environ 200 candidats et candidates ont été évalués au moyen de SELEX au cours de l'exercice.

3.125 Comme les pouvoirs de dotation des postes de direction seront délégués aux administrateurs généraux et aux administratrices générales en vertu de la nouvelle LEFP, il est à prévoir que SELEX continuera de jouer un rôle vital en faisant en sorte que les futurs leaders aient les compétences nécessaires. En vertu du nouveau cadre de nomination, l'importance de SELEX est soulignée en raison de la demande, dans certaines circonstances, que soit administré un test approuvé par la CFP pour les postes d'entrée dans le groupe de direction.

3.126 Le Centre de psychologie du personnel a également élaboré un nouvel outil, l'IPEX (Identification du potentiel pour le rendement au niveau EX). Le processus, qui vise les gestionnaires intermédiaires envisageant de se porter candidats ou candidates à des postes de gestion supérieurs, consiste en une série d'instruments destinés à fournir une image complète des forces en leadership du participant ou de la participante ainsi que les domaines qui devraient être perfectionnés. Les premiers essais pilotes démontrent l'efficacité du processus IPEX en ce qu'il permet de fournir aux leaders potentiels une rétroaction valable quant au perfectionnement souhaité. Les demandes des clients donnent à penser que l'intérêt pour ce type d'outil est très grand. Le produit dans sa version définitive sera tout probablement lancé en 2005-2006.

L'exercice 2004-2005 marquait la première année complète d'utilisation des simulations pour la sélection des EX (SELEX), l'outil d'évaluation de la CFP pour les postes de EX au niveau d'entrée. [...] Comme les pouvoirs de dotation des postes de direction seront délégués aux administrateurs généraux et aux administratrices générales en vertu de la nouvelle LEFP, il est à prévoir que SELEX continuera de jouer un rôle vital en faisant en sorte que les futurs leaders aient les compétences nécessaires.

3.127 Au cours des deux dernières années, le Centre de psychologie du personnel a exploré la viabilité et les avantages potentiels du testage en ligne. Un petit nombre de tests de la CFP ont été administrés en ligne au cours des deux dernières années, ce qui nous a permis de :

- déterminer le travail requis pour convertir les tests en format électronique et pour établir leur équivalence avec les tests crayon-papier;
- surveiller la réaction des candidats et candidates qui se prêtent aux tests en ligne;
- évaluer l'état de préparation des clients en ce qui a trait à l'administration de tels tests.

3.128 La réaction au testage en ligne a été mitigée. Certains candidats et candidates accordent une préférence marquée à ce format alors que d'autres préfèrent les tests crayon-papier. Pour sauvegarder les valeurs du mérite et de l'intégrité dans le processus de testage, les tests en ligne doivent être administrés dans un environnement contrôlé. L'expérience avec les clients à ce jour donne à penser, toutefois, que les installations et le matériel requis pour le testage en ligne demeurent un obstacle pour certains ministères et organismes.

[...] le Centre de psychologie du personnel a exploré la viabilité et les avantages potentiels du testage en ligne. [...] S'il est mis en œuvre selon les règles, ce type de testage pourrait représenter des avantages sur le plan de l'économie, des services et de l'évaluation.

3.129 S'il est mis en œuvre selon les règles, ce type de testage pourrait représenter des avantages sur le plan de l'économie, des services et de l'évaluation. Une mise en œuvre graduelle et stratégique sera tentée en 2005-2006.

Annexes

Annexe 1 : Renseignements statistiques et glossaire

Le présent rapport annuel renferme un certain nombre de graphiques et de tableaux, dont les données sont tirées d'une grande variété de sources.

Des données complètes sont disponibles en ligne à l'adresse suivante : **http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_f.htm**.

Source de données

L'information sur les activités d'embauche et de dotation est tirée des données provenant du fichier sur les titulaires de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Ce fichier provient quant à lui du système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse de la CFP a élaboré une série d'algorithmes qui, appliqués aux dossiers, servent à produire le registre officiel de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ayant lieu dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'après les transactions de rémunération soumises par les ministères et les organismes fédéraux.

Les nouvelles organisations suivantes ne sont pas incluses dans les tableaux statistiques du Rapport annuel de cette année, les lois habilitantes les concernant n'ayant pas encore été promulguées :

- Commerce international Canada;
- Sécurité publique et Protection civile Canada;
- Développement social Canada;
- Agence de santé publique du Canada.

L'Agence des services frontaliers du Canada n'y figure pas non plus, puisqu'elle n'est pas considérée comme une entité distincte dans le système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour la période visée par le rapport.

Activités d'embauche

On entend par « activités d'embauche » les nominations à la fonction publique, l'embauche à des emplois temporaires aux termes du paragraphe 21(2) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le recrutement d'étudiants et d'étudiantes en vertu du *Décret concernant les programmes d'embauches des étudiants* et son règlement d'application.

Activités de dotation

Sont désignées par « activités de dotation » les nominations effectuées en vertu de la LEFP. Les nominations à la fonction publique comprennent la nomination d'une personne du grand public ou relevant d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental qui n'est pas régi par la LEFP. Les activités de dotation dans la fonction publique englobent toutes les nominations ou les mutations au sein des ministères ou des organismes visés par la LEFP ou entre eux.

Glossaire

Appel *[Appeal]* – Processus de recours dont peut se prévaloir une personne n'ayant pas été retenue pour une nomination dans le cadre d'un concours interne ou d'un processus sans concours en vertu de l'article 21 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.*

Bénéficiaire de priorité *[Priority Person]* – Personne admissible, pour une période limitée et en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou du *Règlement* connexe, devant être nommée sans concours et avant tous les autres candidats et candidates à tout poste au sein de la fonction publique pour lequel elle est qualifiée.

Cadre de nomination *[Appointment Framework]* – Approuvé par la Commission de la fonction publique le 11 mars 2005, le cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination; la délégation; la responsabilisation. Le Cadre de nomination servira de guide aux administratrices générales et aux administrateurs généraux pour créer leurs propres systèmes de dotation en fonction de leurs besoins et pour s'assurer du respect des exigences législatives et des valeurs de dotation.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) *[Staffing Management Accountability Framework (SMAF)]* – Fait partie d'une gamme de mécanismes élaborés en vue d'appuyer la responsabilisation des administrateurs généraux et des administratrices générales à l'égard de la façon dont ils et elles utilisent les pouvoirs de dotation qui leur sont délégués. Le CRGD fait mention de cinq indicateurs, soit la gouvernance, la planification, les lignes directrices, la communication et le contrôle. Ces indicateurs précisent les attentes de la Commission de la fonction publique (CFP) en ce qui a trait à un système de nomination bien géré qui produit les résultats énoncés dans la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.* Les ministères et les organismes doivent présenter chaque année un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation portant sur les indicateurs et fournissant à la CFP des renseignements dont celle-ci se sert pour évaluer le système de dotation.

Collectivité fonctionnelle *[Functional Community]* – Groupe de personnes travaillant dans le même domaine (p. ex. finances, communications, politiques, contrôle) au sein de la fonction publique fédérale, duquel naît une collaboration entre les ministères et les organismes régis par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou non en vue de répondre aux besoins de la collectivité en matière de ressources humaines. La gestion d'une telle collectivité respecte les intérêts des personnes et des ministères qui partagent des éléments communs; elle a comme objectif d'accroître la capacité de l'effectif de la fonction publique. Les chefs des collectivités fonctionnelles ont la responsabilité de diriger des initiatives communautaires précises, telles que des occasions d'apprentissage et de perfectionnement.

Compétence *[Competency]* – Valeur de dotation de la fonction publique; fait référence à la combinaison de qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour s'acquitter de leurs tâches dans la fonction publique.

Concours générique *[Generic Competition]* – Approche permettant de doter plusieurs postes semblables dans un ou plusieurs ministères ou organismes au moyen d'un seul processus de sélection, par opposition à plusieurs processus individuels.

Concours interne *[Closed Competition]* – Concours auquel seules les personnes employées au sein de la fonction publique sont admissibles.

Concours public *[Open Competition]* – Concours auquel le public est admissible, y compris les personnes employées au sein de la fonction publique.

Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique *[Public Service Official Languages Exclusion Approval Order]* – Décret d'exclusion prévoyant les circonstances dans lesquelles une personne unilingue est soustraite aux exigences relatives à la connaissance des langues officielles d'un poste bilingue.

Dotation impérative *[Imperative Staffing]* – Nécessité, pour une personne nommée à un poste, de satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.

Dotation non impérative *[Non-imperative Staffing]* – Processus de nomination visant à doter un poste bilingue de durée indéterminée (poste permanent) que l'administrateur général ou l'administratrice générale a désigné comme ne devant pas nécessairement être occupé par une personne connaissant les deux langues officielles au moment de la nomination. Si la candidate

ou le candidat retenu pour le poste ne répond pas aux exigences linguistiques relatives au poste, il ou elle doit faire la preuve de son admissibilité à des cours de langue ou démontrer que sa situation correspond aux exclusions énoncées dans le *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique*. Pour être admissible à des cours de langue, une personne doit démontrer sa capacité à acquérir la connaissance de l'usage de l'autre langue officielle pendant la période de formation permise et avant la fin de la période d'exemption de 24 mois.

Effectif occasionnel *[Contingent Workforce]* – Comprend le personnel nommé pour une période déterminée, les fonctionnaires temporaires et les personnes occupant des emplois pour étudiants. Les gestionnaires de la fonction publique fédérale font appel à cet effectif pour de nombreuses raisons, y compris la nécessité de doter des postes de façon temporaire (p. ex. lorsque des fonctionnaires sont en congé ou afin de satisfaire des besoins immédiats et inattendus en matière de ressourcement que la planification des ressources humaines ministérielles n'avait pas permis de prévoir).

Efficience *[Efficiency]* – Principe de gestion et de prestation des services qui favorise l'adoption de méthodes en matière de dotation permettant de rentabiliser les dépenses et dont l'exécution est simple, rapide et efficace.

Égalité d'accès *[Equity of Access]* – Valeur de dotation visant à favoriser l'égalité d'accès aux occasions d'emploi; les pratiques ne comportent pas de restrictions et englobent tous les groupes.

Embauche d'étudiants et d'étudiantes *[Student Hiring]* – Depuis l'entrée en vigueur du *Décret concernant les Programmes d'embauche des étudiants* et du *Règlement* connexe le 9 avril 1997, les étudiants et les étudiantes sont soustraits aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces recrues ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEFP. Pour les programmes à l'intention des étudiants et des étudiantes, aucun groupe professionnel n'est indiqué.

Emploi pour une durée indéterminée (poste permanent) *[Indeterminate Employment (permanent)]* – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas déterminée.

Emploi pour une période déterminée *[Specified-period (Term) Employment]* – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée est déterminée à l'avance.

Emploi temporaire *[Casual Employment]* – Emploi à court terme consistant à embaucher des personnes au sein de la fonction publique pour une période ne dépassant pas 90 jours civils à la fois; de plus, les fonctionnaires temporaires ne peuvent pas travailler plus de 125 jours dans un même ministère au cours d'une période de 12 mois. Aucune des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (à l'exception de celles autorisant de telles nominations) ne s'applique à ce type d'emploi.

Enquête *[Investigation]* – Enquête sur une plainte concernant une infraction présumée à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou au *Règlement* connexe en ce qui concerne des questions qui ne peuvent faire l'objet d'appels en vertu de l'article 21 de la *Loi*.

Évaluation de langue seconde *[Second Language Evaluation]* – Test linguistique utilisé par la CFP pour déterminer la connaissance de la langue seconde (officielle) de fonctionnaires ainsi que de candidates et de candidats à des postes de la fonction publique.

Faire place au changement *[Embracing Change]* – Plan d'action du gouvernement, mis sur pied en 2000, fixant un objectif-repère de « un sur cinq » (20 p. 100) pour ce qui est de l'augmentation du taux de participation des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique, visant notamment l'embauche au sein de la fonction publique avant 2003 et l'embauche dans le groupe de la direction avant 2005.

Favoritisme personnel en dotation *[Personal Favouritism in Staffing]* – Pour ce qui est du processus de dotation et de recrutement à la fonction publique fédérale, le favoritisme personnel vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un ou d'une fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, ses pouvoirs ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à : 1) une employée ou un employé actuel ou à 2) une candidate ou un candidat, en vue d'un emploi à la fonction publique, afin d'en tirer un gain personnel contraire au bien de l'organisation.

Fonctionnaire excédentaire *[Surplus Employee]* – Personne nommée pour une durée indéterminée (poste permanent) ayant été officiellement déclarée excédentaire, par écrit, par l'administrateur général ou l'administratrice générale, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert du travail ou d'une fonction vers l'extérieur de la fonction publique (initiatives concernant la diversification des modes de prestation des services).

Groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi *[Employment Equity Designated Groups]* – Selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ces groupes sont les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Les données au sujet des Autochtones,

des personnes handicapées et des membres des minorités visibles sont acquises en comparant les données sur les fonctionnaires avec celles de la banque de données sur l'équité en matière d'emploi de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Les données sur les femmes sont tirées du système de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Impartialité *[Non-Partisanship]* – Valeur de dotation de la fonction publique visant à faire en sorte que les fonctionnaires soient nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou personnel.

IPEX – Identification de parcours de perfectionnement au niveau EX. Il s'agit du nouvel outil de la CFP à l'intention des gestionnaires intermédiaires qui envisagent de poser leur candidature à des postes de cadre supérieur. IPEX est une série d'instruments d'évaluation conçus pour fournir une description complète des points forts d'une personne en matière de leadership ainsi que des domaines dans lesquels elle a besoin de perfectionnement.

Justice *[Fairness]* – Valeur de dotation de la fonction publique consistant à s'assurer que les décisions sont prises objectivement, sans favoritisme politique ou personnel; les pratiques témoignent du traitement juste des fonctionnaires ainsi que des candidats et candidates.

Mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes *[Student Bridging]* – Mécanisme qui permet aux gestionnaires d'embaucher des personnes ayant récemment obtenu un diplôme d'études postsecondaires. Pour être admissibles au processus d'intégration, les étudiantes et étudiants doivent avoir terminé un programme d'études au cours des 18 derniers mois, avoir déjà travaillé dans la fonction publique, dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou du Programme de stages d'enseignement coopératif (Coop) et d'internat, et être qualifiés.

Mérite *[Merit]* – Selon la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle, le mérite porte sur l'application des valeurs lors de la prise de mesures de dotation. Aucune définition officielle n'existe en ce qui concerne ce terme. (Voir *mérite individuel* et *mérite relatif*). Selon la nouvelle LEFP, le mérite comporte deux aspects. En premier lieu, toutes les personnes nommées doivent posséder les qualifications essentielles, qui comprennent la connaissance des langues officielles. En second lieu, le ou la gestionnaire (ou une autre personne déléguée par l'administrateur général ou l'administratrice générale) pourra tenir compte de ce qui suit :

- les qualifications qui sont considérées comme des atouts pour le travail, que ce soit actuellement ou à l'avenir;

- toutes les exigences opérationnelles et tous les besoins organisationnels actuels ou futurs qu'il ou elle a relevés;
- les besoins actuels et futurs de la fonction publique, tels qu'ils ont été déterminés par l'Employeur, pour prendre des décisions relatives aux besoins de l'organisation.

Mérite individuel *[Individual Merit]* – Une personne est évaluée et jugée qualifiée pour une nomination sans être comparée à d'autres. Les nominations selon le mérite individuel ne peuvent être faites que dans les circonstances décrites dans le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique.

Mérite relatif *[Relative Merit]* – Une personne est évaluée par rapport à d'autres, jugée compétente pour un poste et classée selon son mérite.

Nomination intérimaire *[Acting Appointment]* – Affectation temporaire d'un membre du personnel aux fonctions d'un poste de niveau supérieur (c.-à-d. un poste ayant un taux de traitement maximal qui constituerait une promotion). Seules les nominations intérimaires de plus de quatre mois sont signalées.

Organismes distincts *[Separate Agencies]* – Organismes énumérés à l'Annexe V de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ils sont des employeurs indépendants au sein de la fonction publique élargie et ont habituellement leurs propres systèmes de dotation.

Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) *[Accelerated Economist Training Program (AETP)]* – Programme de deux ans offert dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire, maintenant géré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, orienté vers les étudiantes et étudiants en économie et en politique publique. Le PFAE offre aux candidates et aux candidats possédant une maîtrise dans n'importe quelle discipline la possibilité de travailler aux côtés des principaux décideurs du pays à l'élaboration des politiques à caractère social, économique et international.

Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs *[Accelerated Executive Development Program]* – Programme de perfectionnement géré par l'Agence de gestion des ressources humaines du Canada qui a pour objectif de cerner un groupe représentatif de cadres des niveaux EX-1 à EX-3 qui démontrent un fort potentiel en matière de leadership et pourraient devenir sous-ministres adjoints ou sous-ministres adjointes, puis d'investir dans leur perfectionnement et leur avancement.

Programme de recrutement des leaders en politiques *[Recruitment of Policy Leaders Program]* – Programme qui cible et recrute des diplômés et diplômées d'excellence pour la fonction publique du Canada. Il tient compte des qualifications universitaires et professionnelles supérieures des candidates et candidats afin de recruter des analystes des politiques qui assumeront des responsabilités de haut niveau.

Programme de recrutement postsecondaire *[Post-Secondary Recruitment Program]* – Programme conçu pour permettre aux ministères et aux organismes de recruter des personnes ayant récemment obtenu leur diplôme universitaire pour doter des postes d'entrée tout au long de l'année.

Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat *[Co-operative Education/Internship Program]* – Programme visant à permettre à des étudiantes et étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir une expérience de travail pratique et pertinente au sein de la fonction publique pouvant les aider à satisfaire les exigences de leur programme d'études.

Programme de stagiaires en gestion *[Management Trainee Program]* – Programme faisant partie du Programme de recrutement postsecondaire, aujourd'hui géré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, qui permet de recruter et de former des diplômées et diplômés universitaires récents dans une vaste gamme de domaines.

Programme des adjoints de recherche *[Research Affiliate Program]* – Programme de recrutement spécialement conçu pour permettre aux étudiantes et étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir de l'expérience en recherche appliquée (conception, réalisation et évaluation) lorsqu'ils et elles ont besoin de ces connaissances et habiletés pour obtenir leur diplôme.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) *[Federal Student Work Experience Program (FSWEP)]* – Mécanisme de base au moyen duquel les ministères et les organismes du gouvernement fédéral recrutent chaque année des étudiantes et étudiants pour quelque 7 000 emplois temporaires pour étudiants. Le PFETE accorde aux personnes qui fréquentent à plein temps les écoles secondaires, cégeps, collèges, écoles techniques ou universités une excellente occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir de l'expérience, tout en améliorant leurs compétences et leur aptitude à l'emploi.

Promotion *[Promotion]* – Nomination d'un ou d'une fonctionnaire à un poste de niveau plus élevé dont le taux de traitement maximal dépasse celui du poste qu'il occupait d'un montant égal ou supérieur à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 p. 100 du taux de traitement maximal du poste antérieur.

Rayons *[Radii]* – L'utilisation de rayons délimitant un périmètre pour définir les zones de sélection consiste à établir un rayon d'un certain nombre de kilomètres à partir d'un lieu de travail. La distance minimale servant à définir une zone locale de sélection est fondée sur la distance moyenne parcourue pour se rendre au travail dans une région, selon le recensement.

Répertoire de préqualification (RPQ) *[Pre-Qualified Pool (PQP)]* – Répertoire de candidates et de candidats ayant été entièrement évalués et jugés qualifiés. Un RPQ constitue un mécanisme de dotation efficace, tant pour les candidats et candidates que pour les gestionnaires, étant donné qu'il s'agit d'une liste de personnes ayant été rigoureusement évaluées en fonction des exigences relatives à un poste ou à des postes semblables de mêmes groupe et niveau professionnels.

Représentativité *[Representativeness]* – Valeur de dotation visant à s'assurer que l'effectif de la fonction publique fédérale est représentatif de celui du marché du travail au Canada.

Ressourcement *[Resourcing]* – Comprend à la fois la dotation et le recrutement. La **dotation** *[Staffing]* est le processus d'embauche de personnes à l'intérieur de la fonction publique. Le **recrutement** *[Recruitment]* est le processus d'embauche de recrues à l'extérieur de la fonction publique.

Ressourcement électronique *[E-resourcing]* – Utilisation des technologies pour présélectionner électroniquement un grand nombre de candidatures afin de surmonter l'un des principaux obstacles (la gestion des volumes) engendrés par le fait de rendre les emplois de la fonction publique disponibles à l'échelle nationale. Le ressourcement comprend à la fois le recrutement (à l'extérieur de la fonction publique) et la dotation (dans la fonction publique).

SELEX – Simulations pour la sélection des EX. Il s'agit de l'instrument utilisé par la CFP pour évaluer les compétences clés en leadership afin de s'assurer du rendement efficace des titulaires des postes de direction.

Souplesse *[Flexibility]* – Principe de gestion et de prestation des services qui favorise l'adoption de méthodes de dotation adaptées aux besoins particuliers d'un ministère ou d'un organisme.

Système de ressourcement de la fonction publique *[Public Service Resourcing System]* – Prototype de système conçu pour évaluer la capacité des technologies à présélectionner un grand nombre de candidatures, en prévision de l'accroissement de l'utilisation de la zone nationale de sélection.

Test d'interaction orale *[Oral Interaction Test]* – Test visant à évaluer la capacité d'un candidat ou d'une candidate à comprendre et à parler sa seconde langue officielle dans un contexte lié au travail. Le test prend la forme d'une conversation avec un évaluateur ou une évaluatrice portant sur des questions relatives au travail et dure environ 30 minutes.

Transparence *[Transparency]* – Valeur de dotation de la fonction publique visant une communication franche avec les fonctionnaires ainsi que les candidats et candidates au sujet des pratiques et des décisions en matière de dotation.

Valeurs et principes de dotation *[Staffing Values and Principles]* – Les valeurs liées aux résultats sont la compétence, l'impartialité et la représentativité. Les valeurs touchant les processus sont la justice, l'équité et la transparence. Les principes de gestion et de prestation des services sont la souplesse et l'efficience.

Vérification *[Audit]* – Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à une évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Zone de sélection *[Area of Selection]* – Caractéristiques géographiques, professionnelles et organisationnelles auxquelles doivent se conformer les candidates et candidats éventuels pour être admissibles à une nomination au sein de la fonction publique fédérale. Dans un processus sans concours, la zone de sélection détermine qui bénéficie du droit d'appel.

Zone nationale de sélection *[National Area of Selection]* – Résultat de l'abolition des critères géographiques auxquels devaient satisfaire les candidates et candidats éventuels pour être admissibles à des postes dans la fonction publique.

Annexe 2 : Critères de recrutement externe

Les critères suivants sont utilisés pour évaluer les demandes de nomination sans concours de l'extérieur de la fonction publique, faites par les ministères qui ne disposent pas des pouvoirs de faire de telles nominations en vertu de leur Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation.

1. Le poste fait partie d'un groupe de pénurie.
2. Le poste est situé dans une zone géographique éloignée et il est improbable qu'un concours public permettre de trouver d'autres candidates et candidats qualifiés.
3. Le poste requiert des compétences très spécialisées et une personne de fort calibre pourrait échapper au ministère concerné si la nomination n'était pas faite rapidement (p. ex. la nomination d'un remarquable chercheur, d'une participante ou d'un participant à un programme de bourses de recherche ou d'un ou d'une spécialiste du domaine).
4. Un projet ou un programme cofinancé par le gouvernement fédéral et un autre secteur (p. ex. l'industrie ou un autre ordre de gouvernement) pourrait être compromis si le poste n'est pas doté immédiatement, et il y aurait peu de chance qu'un concours public permette de trouver des personnes plus qualifiées.
5. Le poste est doté suite au transfert de responsabilités au gouvernement fédéral et la personne proposée travaille dans l'organisation concernée au moment du transfert.
6. La personne proposée travaillant antérieurement dans le cadre de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* dans un poste requérant des compétences similaires, il y aurait peu de chance qu'un concours public permette de trouver des candidats ou candidates plus qualifiés.

7. La personne proposée avait été embauchée à titre temporaire en raison d'un processus de sélection basé sur le mérite relatif mené par la CFP ou le ministère pour exécuter des tâches exigeant des compétences similaires à celles requises pour le poste à doter et il y aurait peu de chance qu'un concours public permette de trouver des candidats plus qualifiés.

8. La nomination d'un membre qualifié d'un groupe désigné aux fins de l'équité en matière emploi augmenterait ou consoliderait la représentativité du ministère, et elle est proposée dans le contexte d'un programme d'équité en matière emploi administré par le ministère ou la CFP.

9. Une nomination pour une durée indéterminée (poste permanent) est proposée dans le contexte d'une situation d'urgence.